

Primadonnaer og præstations-

Det er vigtigt at vide, hvad der motiverer medarbejderne, hvis man vil yde effektiv ledelse. Seniorforsker ved Copenhagen Business School, Helle Hedegaard Hein, deler fagprofessionelle medarbejdere op i fire forskellige arketyper, som skal ledes på vidt forskellige måder.

Tekst: Marianne Troelsen Skou Illustration: Lars Andersen

Er du typen, der brænder for at gøre en forskel, og er dit arbejde din identitet?

Eller er du den, der knokler for at være den bedste inden for dit felt og dermed høste anerkendelse?

Plejer du at være typen, som trommer sammen til socialt samvær på arbejdspladsen og samtidig altid har dine tanker halvvejs hjemme hos familien?

Eller er arbejdet et nødvendigt onde, der ikke hurtigt nok kan overstås, så du kan komme i gang med at holde fri?

Uanset hvilken af de fire typer du passer bedst til, er det ifølge seniorforsker ved Copenhagen Business School, Helle Hedegaard Hein, brugbart for både dig og din leder at vide, hvor du kan placeres, så din leder kan motivere dig på den mest optimale måde. Helle Hedegaard Hein kalder de fire forskellige medarbejdertyper for henholdsvis primadonnaen, præstations-tripperen, pragmatikeren og lønmodtageren. Den sidste medarbejdertype skal ikke forveksles med en lønmodtager i almindelig forstand, men derimod en medarbejder, som i Helle Hedegaard Heins terminologi kun arbejder, fordi han/hun får løn for det.

Refleksionsredskab

Fremtidens arbejdsmarked bliver, ifølge Helle Hedegaard Hein, i høj grad præget af højt specialiserede kreative medarbejdere. Eller, som hun også kalder dem, de fagprofessionelle. De har en særlig viden inden for et bestemt felt og arbejder kreativt i meget bred forstand. De arbejder med opgaver, der ikke uden videre kan udliciteres til nogen, som ikke hører til inden for feltet.

– Det er ikke meningen, at ledere skal gå ud og sætte et skilt på hver enkelt medarbejder og lede dem i overensstemmelse med, hvad der står på det skilt, siger Helle Hedegaard Hein.

– Det er primært ment som et refleksionsredskab. Lederen kan i dialog med medarbejderen finde ud af, hvilken type medarbejderen er, så lederen bedre kan reflektere over, hvad medarbejderens ledelsesbehov er.

Generelt kan man, ifølge Helle Hedegaard Hein, sige om ledelse af de fagprofessionelle, at man er meget langt fra den gammeldags opfattelse af at lede, kontrollere og styre arbejdet.

Respekt for medarbejderne

For eksempel bliver primadonnaerne ofte stemplet som egenrådige, egoistiske og umulige at lede. Men det er et helt forkert syn at have på dem, mener Helle Hedegaard Hein. For den holdning ødelægger primadonnaernes motivation og gør dem i stedet frustrerede og endnu sværere at lede.

Det har Kjeld Zacho Jørgensen, administrerende direktør i Region Syddanmark, også indset.

– På sygehusene er der mange – i Helle Hedegaard Heins forstand – primadonnaer. Og jeg synes, det er vigtigt at få et mere nuanceret og videnskabeligt syn på dem. Hvad det er for en faglighed, de har med sig, og hvordan man viser dem respekt og yder ledelse over for dem. Det handler om folks fagprofessionalisme, og det lever vi af i regionerne og sygehusene, siger Kjeld Zacho Jørgensen, der derfor inviterede Helle Hedegaard Hein til at holde oplæg på et ledelsesseminar for topledelsen i regionerne og ude på sygehusene.

– Det har frem for alt givet os en fælles referenceramme til at forstå de fagprofessionelle på deres egne præmisser. At vi skal huske at give dem udfordringer, høre efter hvad de siger og give dem kredit og anerkendelse, siger Kjeld Zacho Jørgensen.

Helle Hedegaard Heins forskningsprojekt er blandt andet blevet til gennem tre års forskning på Det Kongelige Teater.



trippere

Primadonnaer:

- Styret af et kald og et ønske om at gøre en forskel.
- Styret af ekstremt stærke værdier og idealer.
- Arbejdet er en primær kilde til tilfredshed og identitet.
- Har et eksistentielt forhold til arbejdet og søger det meningsfulde arbejde.

Hvem er de?

De findes i fag, hvor der er en højere sags tjeneste: Læger, sygeplejersker, lærere, pædagoger, præster, jurister osv.

Sådan skal primadonnaer ledes:

Lederen og organisationen skal arbejde i samme høje tjeneste som primadonnaen selv. Formuler en meningsfyldt vision, og opbyg en organisationskultur, som signalerer primadonnatræk. Det betyder f.eks., at organisationen arbejder for et højere mål end bare at tjene penge.

Brug skærmet lederskab. Sæt rammerne for primadonnaerne, og vær faglig sparringspartner inden for de rammer. En primadonna skal ikke mødes med timelange foredrag om økonomistruktur og politiske beslutningstagere. Man skal passe på, at det ikke bliver management-retorikken, der bliver den fremherskende.





Pragmatikere:

- Sætter en ære i at udføre arbejdet korrekt.
- Prioriterer ud fra og tænker i work-life-balance.
- Søger tilhørsforhold til en gruppe og lægger vægt på arbejdsmiljøet.
- Deler primadonnaens værdier, men er ikke villige til at bringe ofre.

Hvem er de?

Findes overalt. Svært at finde steder, hvor de er overrepræsenterede.

Sådan skal pragmatikere ledes:

Kan ligesom primadonnaen godt lide idéen om at arbejde for en højere sags tjeneste. Men de har brug for at have

et skarpt skel mellem arbejde og privatliv og brug for følelsen af, at de har lavet et godt stykke arbejde. De vil gå hjem med god samvittighed uden at blive stressede. De har brug for løbende feedback om, hvordan det går med at løse opgaverne, så de får en fornemmelse af, at de gør det godt og gør det, der forventes af dem. Men det er også vigtigt at huske, at det er sociale mennesker, som har et behov for at føle et fællesskab med andre mennesker i forbindelse med deres arbejde.

Lønmodtagere:

- Tænker i bidrags-belønnings-balance (Hvad får jeg ud af det her?).
- Bruger overenskomster etc. til at argumentere for en lavere standard.
- Bliver af primadonnaen betragtet som en "kætter".
- Er en hyppig årsag til frustration blandt de tre andre typer.

Hvem er de?

Findes også overalt. Men generelt findes der ikke mange lønmodtagere af natur, fordi disse typer netop aldrig ville gå efter en længerevarende uddannelse. Ofte er der tale om primadonnaer eller præstations-tripperere, der af frustration er blevet lønmodtagere.

Sådan skal lønmodtagere ledes:

Klassisk belønning og straf. Motivere ved at lokke med belønninger og adfærdsregulere ved at straffe for eksempel ved at fratage ansvarsopgaver eller fratage personalegoder. Eller i værste fald true med opsigelse, hvis de ikke yder det, man forventer af dem. Lønmodtagere har ikke noget særligt forhold til arbejdet. For dem er arbejdet et sted, hvor de går hen for at tjene nogle penge, som de kan bruge til at skabe et liv i deres fritid.

Men det bliver hurtigt dyrt for virksomheden at lokke med overarbejdsbetaling og afspadsering og den slags.

Præstations-trippere, ekstroverte:

- Styret af den udadvendte præstation.
- Styret af anerkendelse og karrieremæssig succes.
- Vil være den bedste inden for sit felt og investerer derfor meget i arbejdet.

Hvem er de?

Findes på alle ledelsesposter, fordi der ligger forfremmelser, anerkendelse og prestige. Inden for lægegruppen og juristgruppen er der en del ekstroverte præstations-trippere, fordi det typisk er fag, der er forbundet med en vis prestige.

Sådan skal de ekstroverte præstations-trippere ledes:

De vil gerne have følelsen af at have præsteret, men andre

skal være enige med dem i, at det var en ganske særlig præstation, eller at man er en af de bedste inden for det felt, hvor man arbejder. De har brug for, at ledelsen gør brug af prestigesymboler. Det kan være ros i al offentlighed, udnævnelse til månedens medarbejder, forfremmelse osv.

Der skal være en helt klassisk målsætningsteori. Man sætter et mål så højt, at det ekskluderer en hel masse mennesker i at nå det, så det kun er de dygtigste, der kan nå det. Men ikke så højt at det bliver urealistisk for præstations-tripperen. For en ekstrovert præstations-tripper løber ikke efter noget, som er en mulig fiasko.

Præstations-trippere, introverte:

- Nørden, som er styret af den indadvendte præstation.
- Vil være den bedste inden for sit felt og investerer derfor meget i arbejdet.

Hvem er de?

Er typisk at finde på universiteterne – for eksempel forskere og ingeniører.

Sådan skal de introverte præstations-trippere ledes:

De introverte præstations-trippere er nemme at lede, fordi de ikke har ret meget brug for ledelse. Deres motivation er meget knyttet til den indadvendte præstation. De har mere brug for, at nogen skaber nogle ordentlige rammer, så

de kan fokusere på det, som de synes, er interessant.

Problemet er, at de kaster deres kærlighed på projekter, som ingen har bedt dem om at lave. De har deres egne hobbyprojekter og egne kæpheste.

I en del amerikanske virksomheder har man med succes lavet det, som hedder 80/20-reglen. De skal bruge 80 pct. af deres arbejdstid på opgaver, som de er ansat til. 20 pct. må de bruge på lige præcis det, de har lyst til, bare det er fagligt relevant. Det betyder, at de resterende 20 pct. bliver udvidet, fordi det er deres hobbyprojekter. Det er de medarbejdere, der skaber morgendagens produkter.



Kilde: Seniorforsker ved Copenhagen Business School, Helle Hedegaard Hein.