

Vær arketypearkæolog i ledelsesar- bejdet

Af: Helle Hedegaard Hein

Hvordan får man det bedste frem i pædagogiske medarbejdere? Forfatteren identificerer fire forskellige arketyper, der defineres ud fra, hvad der er drivkraften bag deres arbejde. Forfatteren argumenterer, at man herigennem ikke kun får blik for, hvad der motiverer den enkelte, men også hvad de finder meningsfuldt, og at profilen ligeledes kan diktere bestemte reaktioner på forandringer. Motivationsprofilerne kan i det pædagogiske arbejde således bruges til at tilrettelægge ledelsesarbejdet af den enkelte medarbejder samt til at styrke det kollegiale samarbejde. Ligeledes kan pædagogen i sit arbejde fungere som forløser af børns arketyper.

Pædagoger er som fagprofessionelle medarbejdere ofte karakteriseret ved at knytte en stærk identitet og mening til deres arbejde. Det stiller særlige krav til ledelsen af dem, ikke mindst i brydningstider hvor der rokkes ved forståelsen af kerneopgaven, af fagligheden og af professionsidentiteten. I brydningstider reagerer medarbejderne forskelligt, og én af nøglerne til at forstå, hvorfor forskellige medarbejdere reagerer forskelligt, kan fås ved at kaste et blik på deres motivationsprofiler. Motivationsprofilen dikterer ikke kun, hvad medarbejderne finder hhv. motiverende og demotiverende, men også hvad de finder hhv. meningsfuldt og meningsløst, ligesom den også dikterer forskellige typer af reaktioner på såvel mindre tiltag som større forandringer.

Fire arketyper blandt pædagoger

Der kan grundlæggende skelnes mellem fire væsensforskellige motivationsprofiler blandt pædagoger. Hver motivationsprofil udgør en arketype. Arketypebegrebet skal forstås som forskellige grundformer af motivation, som

er distinkt forskellige, men alligevel almen-gyldige på en måde, så de er let genkendelige.

Figur1: Fire arketyper blandt pædagoger

Arketypermodellen tager udgangspunkt i motivation som tilstand. Arketyperen beskriver altså, hvad det er ved det pædagogiske arbejde, man som pædagog finder allermest motiverende og meningsfuldt. For de fleste arketyperes vedkommende kan det mest motiverende og meningsfulde beskrives ud fra de ganske afgrænsede øjeblikke af nærmest intens lykke og meningsfølelse, hvor man får et kick, der minder én om, hvorfor man i sin tid valgte at læse til pædagog, og hvorfor man valgte lige præcis dette arbejde som pædagog. Det er det, der beskriver ens arketyperatur.

Arketyperaturen adskiller sig fra ens arketyperadfærd. Ens arketyperatur er grundfæstet

i ens personlighed og i ens livsfilosofi. Personligheden ændrer sig formentlig ikke meget, mens livsfilosofien kan ændre sig, typisk hvis der sker noget drastisk i ens liv. Ens arketyptenatur kan altså ændre sig over tid, men det sker ikke så let.

Arketypebestemmelse kan være vanskeligt

Alligevel er det umiddelbart vanskeligt for de fleste at finde deres egen arketype. Det er der to typiske fejlkilder til. Den første fejlkilde er, at man som ung muligvis slet ikke er bevidst om sin livsfilosofi. Unge pædagoger kan være i en søgen efter det meningsfulde arbejde for dem og i en søgen efter at føle sig på rette hylde. Det kræver typisk nogle års erhvervs erfaring, før man finder sig til rette i en livsfilosofi. I den søgende periode kan man opføre sig og føle sig som forskellige arketyper, men når man først føler, at man for alvor er havnet på rette hylde, kan man tale om en forløsning af arketypen, og fra det punkt skal der altså ofte større hændelser til i ens liv, før ens arketype ændrer sig.

Den anden fejlkilde er, at man blander natur og adfærd sammen og fejlagtigt tager udgangspunkt i andres (eller ens egen) adfærd som indikator for, om de er motiverede eller ej. Man kan sagtens opføre sig som forskellige arketyper afhængig af livssituationen og den pågældende arbejdsopgave, men det er ikke alle arbejdsopgaver, der har lige stort kickpotentiale for de forskellige arketyper. Derfor kan man sagtens opføre sig som én arketype, når man udfører visse arbejdsopgaver, selv om man reelt tilhører en anden arketype af natur. Det afgørende for, hvilken arketype man er af natur, er kicket: Det kick, man på sigt ikke vil kunne undvære, uden at det vil gå alvorligt ud over motivationen. Så kan det meget vel være, at man kan få et mindre kick, som svarer til én af de øvrige arketyper, men spørgsmålet er altså: Hvor finder man sit største, uundværlige kick? Det er det, der beskriver ens arketyptenatur.

Disse to fejlkilder gælder både i bestemmelsen af ens egen arketype, men også i bestemmelsen af andres arketype. Derfor er det vig-

tigt, at man som leder går varsomt til værks, når man vil bestemme medarbejdernes arketype. Det er medarbejderen selv, der bedst kender svaret på, hvad vedkommende finder særligt motiverende og meningsfuldt. Man kan få nogle indikationer ved at observere medarbejderne, men en åben, fordomsfri og nysgerrig dialog er nødvendig.

Derfor er det også håbet, at pædagogmedarbejdere læser med her, så de kan gå på jagt efter deres egen arketype, ligesom en nysgerrig undersøgelse af kollegaernes arketyper kan være gavnlig for at forstå, hvad der driver ens kollegaer, og hvorfor kollegaerne reagerer, som de gør, i bestemte situationer. Blot det er båret af en nysgerrig dialog og ikke en jagt efter at sætte andre i kasser.

Primadonnaen

Primadonnapædagogen knytter eksistentiel mening til at gøre en forskel i en højere sags tjeneste. Primadonnaen er altså drevet af noget, der er større end vedkommende selv, og føler stærk mening, ofte ind imellem decideret livsmening, af at gøre en forskel for andre. For Primadonnapædagogen kan det f.eks. være at se et barn rykke sig i sin udvikling, eller det kan være at medvirke til at løse nogle sociale problemer sammen med barnet eller barnets familie. Det kan også være at videgive en interesse for et bestemt emne eller at skabe et særligt tillidsfuldt bånd til barnet. Disse ting vil alle pædagoger uanset arketype formentlig finde motiverende, men som det antydes i figur 1, er Primadonnapædagogen villig til at ofre mere end de øvrige arketyper for at gøre denne forskel. Det betyder ikke, at Primadonnaen yder et bedre stykke arbejde end de øvrige arketyper, men det er et spørgsmål om, at Primadonnaen finder endnu mere mening i disse forhold, end de øvrige arketyper gør. Samtidig føler Primadonnapædagogen sig stærkt forpligtet ift. den højere sag, og derfor er Primadonnaen en stærkt værdibaseret medarbejder, der hele tiden forsøger at stræbe efter den højeste standard og kæmpe imod for lave standarder i et forsvar for den højere sag.

Det er netop i den stærke forpligtelse over for den højere sag, at årsagen til arketypens navn skal findes. Primadonnaen er nemlig ofte selektiv i sin tilgang til arbejdsopgaverne. Når det gælder de arbejdsopgaver, som i Primadonnaens optik bidrager til den højere sag, føler Primadonnaen en personlig pligt til at stræbe efter den højeste standard, og derfor investerer Primadonnaen store mængder energi i arbejdet. Det modsatte er tilfældet for de arbejdsopgaver, som i Primadonnaens optik ikke bidrager til den højere sag. Her vil Primadonnaen ofte direkte eller indirekte vægre sig mod arbejdsopgaverne, og der er absolut ingen pligtfølelse til at stræbe efter den højeste standard at spore her. Det gælder især administrative arbejdsopgaver som dokumentation, forberedelse til MUS-samtaler etc. Føler Primadonnaen, at standarden bliver sat så lavt, at det føles uforsvarligt at løse opgaven på et tilstrækkeligt højt niveau (som Primadonnaen selv fastsætter), vil Primadonnaen enten sylte arbejdsopgaven eller gå åbenlyst til kamp imod dem, der definerer arbejdsopgaven og/eller standarden. Når disse kampe kæmpes, bliver Primadonnaen ofte opfattet som barnlig, hysterisk, egocentreret og ledelsesresistent. Altså en Primadonna i negativ forstand. Primadonnaen kan også have i konflikter med kollegaer, hvis kollegaerne i teamet f.eks. ikke finder det nødvendigt at sætte standarden lige så højt, som Primadonnaen gør. Også her kan Primadonnaen blive stemplet som usamarbejdsvillig og konfliktsøgende. Reelt er der dog tale om, at Primadonnaen føler sig forpligtet til at forsvare den højere sag.

I en tid, hvor anerkendende ledelse er blevet et mantra, er det værd at påpege, at Primadonnaer sjældent bryder sig om ros, især ikke hvis de ikke selv synes, at de har nået den højeste standard. For Primadonnaen er det ikke et spørgsmål om arrogance, men et simpelt spørgsmål om tillid. Når man som Primadonna arbejder i en højere sags tjeneste, kræver enhver arbejdsrelation, hvad enten det er med lederen eller med kollegaer, at Primadonnaen deponerer en lille del af den højere sag og dermed kilden til livsmening i

hænderne på andre. Hvis andre så tydeligvis ikke sætter standarden samme sted som Primadonnaen, bliver det en provokation og i sidste ende et tillidsbrud, når andre roser Primadonnaen for noget, som ikke er den højeste standard i Primadonnaens optik.

To typer af Præstations-tripper

Præstations-tripperen er delt op i to underarketyper. Begge typer af Præstations-tripperer får et kick af at præstere på et højt niveau. Kicket kommer her ikke af, at præstationen gavner den højere sag, men af at det gavner dem selv. Deres kick er altså rettet mod dem selv og ikke mod sagen. Det påvirker dog ikke kvaliteten af deres arbejdsindsats, som kan være på samme niveau som Primadonnaens. Det er blot et spørgsmål om, hvorfra man finder energien til at præstere.

Graden af ekstroversion og introversion er et generelt personlighedstræk, som primært siger noget om, hvor man henter sin energi fra. Er man ekstrovert, henter man primært sin energi fra omgivelserne. Er man introvert, henter man primært sin energi fra sit eget indre liv. Dette personlighedstræk spiller en særlig rolle for Præstations-tripperne, og det har derfor været nødvendigt at skelne mellem en ekstrovert og en introvert Præstations-tripper.

Den ekstroverte Præstations-tripper

Den ekstroverte Præstations-tripper-pædagog får primært sit kick af at præstere på et højt niveau i andres øjne. Den ekstroverte Præstations-tripper henter sin energi i omgivelserne, og kicket kommer derfor af omgivelsernes reaktion på den gode præstation. Udebliver omgivelsernes reaktion, vil den ekstroverte Præstations-tripper ofte forsøge at gøre overdrevent tydeligt opmærksom på sine egne præstationer, hvilket kan få vedkommende til at virke selvpromoverende. I realiteten handler det dog blot om at gøre omgivelserne tydeligt opmærksom på egne præstationer, således at omgivelserne kan reagere og ad den vej medvirke til at give den ekstroverte Præstations-tripper et kick. Derfor tager den ekstroverte Præstations-tripper

gerne imod ros fra andre, da rosen – især hvis den gives i andres påhør – er katalysator for kicket.

Den ekstroverte Præstations-tripper er et typisk karrieremenneske: konkurrencedrevet, målfokuseret og ambitiøs. Den ekstroverte tendens betyder, at den ekstroverte Præstations-tripper får energi af at være i konkurrence med andre og sammenligne sig selv med andre. Den ekstroverte Præstations-tripper knytter typisk også stor betydning til prestigesymboler, der symboliserer succes og omgivelsernes anerkendelse af resultaterne. Derfor er traditionel målstyring og løbende feedback om, hvordan det går med at nå målet samt belønninger i form af f.eks. forfremmelse, bonus og offentlig anerkendelse de væsentligste ledelsesredskaber over for den ekstroverte Præstations-tripper. Når man er drevet af disse ting, vælger man typisk også karrierevej derefter. Derfor findes der givetvis ikke ret mange ekstroverte Præstations-trippere blandt pædagoger ift. for eksempel blandt erhvervsledere, konsulenter og advokater.

Den introverte Præstations-tripper

Den introverte Præstations-tripper-pædagog er den typiske nørd, som får et kick af at knække en vanskelig faglig nød og nå en ekstremt høj standard i arbejdet. Ligesom Primadonna-pædagogen kan den introverte Præstations-tripper-pædagog få et kick af f.eks. at finde nøglen til et barns udvikling, men kicket er ikke rettet mod følelsen af at gøre en forskel i en højere sags tjeneste, men af at have været fordybet i processen og have fundet løsningen på den komplekse problemstilling. Det er altså et kick, der handler om ens egen præstation: Man lykkedes med at klare den udfordring, man havde stillet sig selv. Den introverte Præstations-tripper har selvsagt intet imod, at indsatsen gør en forskel for andre, men kicket kommer inde fra udløst af tilfredsheden i at have klaret opgaven.

Mange mennesker har svært ved at skelne

imellem, om de tilhører Primadonnaen eller den introverte Præstations-tripper. Én af forklaringerne på vanskeligheden ligger i, at Primadonnaen ofte opfører sig som introvert Præstations-tripper for at nå den højeste standard. Man kan derfor groft sagt betragte Primadonnaen som en introvert Præstations-tripper med en kaldsoverbygning. Den introverte Præstations-tripper kæmper ikke på samme måde kampe, når niveauet i deres optik bliver for lavt – de koncentrerer sig bare om selv at nå den højeste standard. Begge har altså til fælles, at de gerne vil nå den højeste standard – forskellen ligger blot i, om der står noget på spil udelukkende for én selv, eller om der også står noget på spil for den højere sag.

Drivkraften for den introverte Præstations-tripper er nysgerrighed og glæden ved at knække en kompleks nød. Modsat den ekstroverte Præstations-trippers udadrettede konkurrence om, hvem der kan præstere bedst, er der her tale om en indadrettet konkurrence med én selv om, hvor svære nødder man er i stand til at knække. Hvor den ekstroverte Præstations-tripper er drevet af resultatet, så er den introverte Præstations-tripper drevet af processen og kan engagere sig i en arbejdsopgave i en sådan grad, at alt andet – inklusive tid, sted og andre arbejdsopgaver – glemmes. Glæden findes især i de endog meget vanskelige nødder, som kræver, at man tænker langt uden for boksen. Derfor går den introverte Præstations-tripper højt op i faglighed, men ofte på en kombinerende måde, hvor der trækkes på forskellige faglige teorier og metoder i forsøget på at knække den vanskelige nød.

Pragmatikeren

Pragmatiker-pædagogen får et kick af at udføre et gedigent og godt stykke arbejde. Hvor Primadonnaen og den introverte Præstations-tripper i vidt omfang selv opstiller kriterier for, hvad god faglighed og et godt stykke arbejde er, så vender Pragmatikeren sig mod prædefinerede kriterier for arbejdet. Det vil for fagprofessionelle som pædagoger ofte være det, der er vedtaget som værende best

practice. Det kan være en best practice, der er fastsat af ledelsen i form af f.eks. et bestemt værdisæt, der skal efterleves, eller en bestemt arbejdsfordeling mellem faggrupper. Det kan også være faglige best practice-beskrivelser i form af teorier som f.eks. læringsteorier og metoder som f.eks. inkluderende pædagogik, som fungerer som faglig rettesnor i arbejdet. Pragmatikerens tankegang er, at eksperter har udviklet og efterprøvet disse teorier og metoder, og den gode Pragmatiker-pædagogs opgave er derfor at agere efter disse teorier og metoder til hverdag. For Pragmatikeren er det selve definitionen på at være professionel. Primadonna-pædagogen og den introverte Præstations-tripper-pædagog vil også typisk anerkende disse best practice-beskrivelser, men de sætter samtidig den faglige autonomi til at bryde ud af disse best practice-beskrivelser, når situationen kræver det, højt.

Her opstår der altså lidt forskellige syn på faglighed, som ind imellem kan give gnidninger i samarbejdet: Pragmatiker-pædagogen tænker, at vejen til den højeste standard går igennem overholdelse af best practice-beskrivelser, mens især Primadonna-pædagogen og til en vis grad også den introverte Præstations-tripper-pædagog tænker, at vejen til den højeste standard går igennem autonomien til at afvige fra best practice, hvis situationen i deres optik kræver det.

Pragmatikeren er et balancemenneske, som har behov for et skarpt skel mellem arbejde og privatliv. Bliver grænsen mellem arbejde og privatliv udflydende, vil Pragmatikeren opleve stressreaktioner. Der lægges derfor stor vægt på work-life-balance og på en fornuftig balance mellem arbejdsopgaver og ressourcerne til at løse arbejdsopgaverne. Pragmatikeren kan gode lide varierede arbejdsopgaver, men har samtidig brug for en klar ramme, en klar struktur, klare standarder etc. Pragmatikeren bliver derfor også let stresset i forandringssituationer, fordi forandringen bryder med den struktur, som Pragmatikeren både har behov for og bidrager aktivt til. Når først den nye struktur er klar i en

forandringsproces, er Pragmatikeren typisk den arketype, der først accepterer forandringerne. Pragmatikeren er den driftsikre medarbejder, der udgør arbejdspladsens kerne og stillads, og Pragmatikeren er god til at sætte system i tingene og optimere arbejdsprocesser. Endelig er Pragmatikeren langt mere følsom over for stemninger på arbejdspladsen end de øvrige arketyper er, og derfor er Pragmatikeren også arbejdspladsens sociale garant, som får et mini-kick af at bidrage aktivt til det sociale arbejdsmiljø.

Lønmodtageren

Lønmodtager-pædagogen betragter groft sagt arbejdet som den straf, der skal udstås, så man kan have det sjovt i fritiden. Lønmodtageren er fokuseret på sin personlige bidrags-belønnings-balance, som primært gøres op i tid og penge. Fokus ligger på fritiden, og derfor handler det om at skabe den bedst mulige bidrags-belønnings-balance på arbejdet, som derefter kan konverteres til et liv uden for arbejdet. Det betyder ikke, at Lønmodtageren ikke bidrager med noget på arbejdspladsen, men han vil ofte søge mod arbejdsopgaver, som kræver en forholdsvis lille energimæssig investering – og undgå arbejdsopgaver, som giver en negativ bidrags-belønnings-balance. Dermed kan Lønmodtageren have en tendens til at spænde ben for kollegaernes bestræbelser på at stræbe efter den højeste standard eller præstere på et højt niveau. Når én af de øvrige arketyper f.eks. foreslår forbedringer, nye projekter eller nye måder at gøre tingene på, vil Lønmodtageren ofte argumentere imod forslagene i et forsøg på at regulere sin personlige bidrags-belønnings-balance.

I forståelsen af Lønmodtageren som arketype hører dog, at der ikke er nogen, der er Lønmodtagere af natur, men at Lønmodtagerarketypen beskriver en adfærd, der typisk er en konsekvens af såkaldt frustrationsregression.

Frustrationsregression

Hvad sker der, hvis en pædagogmedarbejder aldrig får sit arketypenaturkick? Hvis man al-

drig får lov til at beskæftige sig med den type af arbejdsopgaver, som man forbinder med størst motivation og mening? Eller hvis standarden konsekvent bliver sat for lavt, f.eks. hvis man ikke føler, der er tid nok til at udføre arbejdet ordentligt? Svaret er frustrationsregression.

Frustrationsregression er en kompensationsstrategi, som medarbejdere ubevidst anvender, når de regredierer til lavereliggende behovsniveauer og begynder at brokke sig eller efterspørge ting på så lave behovsniveauer, at det virker umodent og trodsigt. Frustrationsregression er en konsekvens af dyb demotivation og frustration og kan komme til udtryk ved, at medarbejderen går fra at have været stærkt drevet af indre motivationsfaktorer til pludselig at være drevet af ydre motivationsfaktorer som f.eks. mindre løntillæg, frugtordning og større skrivebord.

Det er derfor vigtigt at skelne imellem medarbejderens arketypenatur og arketypeadfærd. Ens arketypenatur beskriver den væsentligste drivkraft, man har i arbejdet. Det er her, man finder kilden til, hvad den enkelte medarbejder finder allermost meningsfuldt ved arbejdet. Alle medarbejdere vil opføre sig som forskellige arketyper, afhængig af den arbejdsopgave der skal udføres. Man kan godt være Primadonna af natur og opføre sig som f.eks. Pragmatiker i forbindelse med bestemte arbejdsopgaver. Det betyder ikke, at de arbejdsopgaver, som man som Primadonna går til med Pragmatikeradfærd, er demotiverende, men samtidig er det ikke i løsnings af de arbejdsopgaver, at Primadonnaen finder sin største motivation og mening. Så i forståelsen af arketyperne er det vigtigt ikke kun at betragte medarbejdernes adfærd, men også at forstå, hvad deres grundlæggende drivkræfter er.

De tre arketyper, Primadonnaen, Præstations-tripperen og Pragmatikeren skal dermed forstås som arketypenaturkategorier, mens Lønmodtageren er en adfærdskategori, der beskriver den adfærd, man regredierer til, når man er ramt af dyb frustration og demo-

tivation.

Vær arketypeantropolog

Det er nærliggende at anvende arketypemodellen til straks at kaste sig over en diagnosticering af medarbejdere eller kollegaers arketyper. Så længe det som tidligere nævnt foregår i en nysgerrig, åben og fordomsfri dialog, kan det også være nyttigt. Lederen kan bruge MUS-samtalerne til at spørge ind til, hvad der giver medarbejderne et kick etc. og på den måde gøre sig klogere på, hvad der driver medarbejderne, og hvorfor de reagerer, som de gør i bestemte situationer. På samme måde kan man bruge det kollegialt i teamsamarbejdet ved at spørge nysgerrigt ind til kollegaernes motivation og drivkræfter.

Den bedste anvendelse af arketypemodellen er dog nok at være arketypeantropolog. At alle på arbejdspladsen kaster et antropologisk blik på arbejdspladsen og i en fælles analyse og refleksion overvejer, hvilken arketype man skaber særlig god plads til, og hvilken arketype man skaber knap så god plads til. Hvilke arketyper er i fare for at regrediere, og hvad kan man gøre anderledes for at forebygge det? Ofte ligger svaret i de små ændringer, f.eks. kan man ændre den måde, man holder møde på med evt. nye dagsordenspunkter a la "ugens kick" eller et motivationsbarometer, man med løbende mellemrum kan diskutere; man kan overveje en ændret feedback-kultur, eller man kan kaste et blik på arbejdspladsens visioner og værdier.

På samme måde kan lederen indtage et arketypeantropologisk standpunkt, når nye projekter skal implementeres, eller når store forandringer skal iværksættes. Her kan arketypemodellen bruges til at overveje, hvilke konsekvenser projekterne eller forandringerne vil have for de forskellige arketyper, og hvad man kan gøre for at forebygge rationelle som irrationelle årsager til modstand mod forandring hos de forskellige arketyper, ligesom man kan forstå medarbejdernes reaktioner, efterhånden som de dukker op i en forandringsproces. Frygten for at miste mening i arbejdet og udsigten til ikke længere

at kunne få sit kick i tilstrækkeligt omfang er en hyppig årsag til modstandsreaktioner hos medarbejderne, men reaktionerne og årsagerne hertil vil være forskellige afhængig af arketypen.

Pædagogen som arketypeforløser

Som et sidste kuriosum er det værd at nævne, at pædagoger ligesom skolelærere er nogle af de væsentligste arketypeforløserne for børn og unge mennesker. Arketypen er som nævnt blandt andet forankret i ens personlighed og i ens livsfilosofi, men den formes også gennem uddannelse og dannelse, gennem værdier og gennem forbilleder. Arketypen forløses som nævnt relativt sent, når man har opbygget tilstrækkeligt med erfaring for, hvad der er meningsfuldt ved arbejdet og livet som helhed, men kimen til den senere forløsning bliver ofte lagt tidligt. Spørger man færdiguddannede mennesker med 5-10 års erhvervs erfaring om, hvem der har været med til at forme dem til den arketype, de er, er svaret ofte en pædagog, en skolelærer, en fodboldtræner, en spejderleder etc., som på et afgørende tidspunkt sagde eller gjorde noget, som man har båret med sig, og som har været med til at forme ens værdisæt, ens livsfilosofi og ens motivationsprofil.

Omvendt er det i interview med udskolingselever og gymnasieelever, der er involveret i særlige talentprogrammer, også tydeligt, at visse af arketyperne – især Primadonnaen og den introverte Præstations-tripper – ofte finder, at visse af de fremherskende metoder og pædagogikker, de har mødt i deres førskoletid og skoletid, kan virke demotiverende og kontraproduktive for, at de har kunnet løfte sig til deres højeste niveau. Derfor kan arketypermodellen også bruges til at overveje, hvordan man går til de børn, man som pædagog har ansvaret for. Pædagogens opgave er i den sammenhæng ikke at arketypebestemme det enkelte barn, for det er der etiske problemstillinger forbundet med, men snarere at overveje, hvordan forskellige pædagogiske praksisser virker hhv. motive-rende og demotiverende på børnene.

Helle Hedegaard Hein, cand.merc., ph.d. Selvstændig forsker, forfatter og foredragsholder. Blandt andet forfatter til bøgerne *Motivation – motivationsteori og praktisk anvendelse* (Hans Reitzels Forlag, 2009) og *Primadonnaldelse – når arbejdet er et kald* (Gyldendal Business, 2013).