

Hjernen og pædagogik | 6-24



Sprog som social praksis | 25-38

Farvel til teknologiforskrækkelsen? | 39

Gør plads til primadonnaerne | 42

Fører inklusion til afspecialisering? | 48

Veraklummen: Rousseau 300 år – Opdragelse uden grænser | 54

Primadonnaen. Præstations-trip-
peren. Pragmatikeren. Lønmodta-
geren. Det er fire arketyper blandt
fagprofessionelle. De fire arkety-
per går på arbejde med forskellige
mål og ud fra forskellige drivkræf-
ter, og de har ikke det samme
ledelsesbehov.

Forfatteren beskriver arketyperne
og analyserer, hvordan de fire
arketyper hver har et unikt bidrag
til organisationen. Derfor er der
behov for dem alle fire på den
pædagogiske arbejdsplads.

Men ofte tilgodeser arbejdsplad-
sen Pragmatikeren. Det er et pro-
blem, for arketyperne har et vidt
forskelligt ledelsesbehov. For ek-
sempel er det, der er god ledelse
for Pragmatikeren, med næsten
omvendt fortegn dårlig ledelse for
Primadonnaen.

Artiklen beskriver også, hvorfor
man ikke altid agerer i overens-
stemmelse med sin arketypernatur,
og hvilke konsekvenser det kan få.

Arketypermodellen er en nyere
motivations- og ledelsesteori, der
er udviklet på baggrund af tre
års intensive feltstudier på Det
Kongelige Teater og efterfølgende
valideret i forbindelse med konsu-
lentopgaver i en række forskellige
professioner.

FOTO: LARS BAH, SCANPIX



Gør plads til primadonnaerne

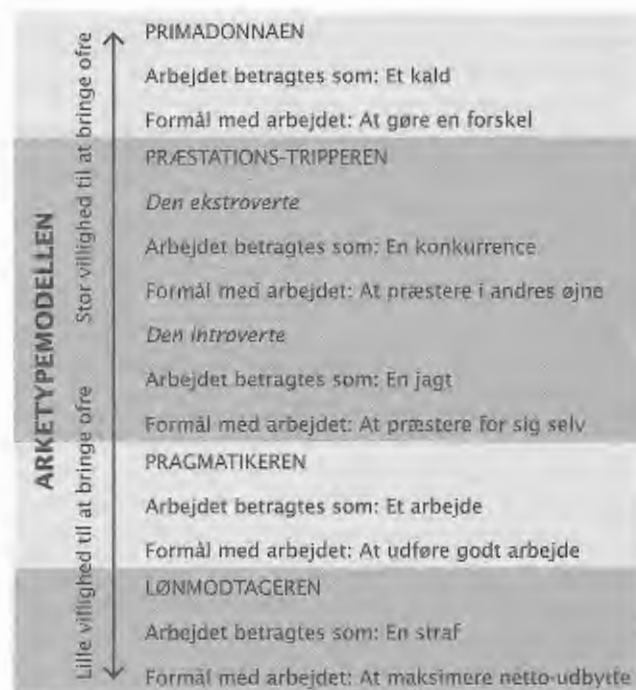
Primadonnaen ser arbejdet som et kald, og det er vigtigt for den pædagogiske arbejdsplads.

Hvilken arketype er du? Primadonna, Præstations-tripper, Pragmatiker eller Lønmodtager?

Danmark skal i fremtiden leve af de højtspecialiserede medarbejdere: De kreative medarbejdere, vidensmedarbejderne og de fagprofessionelle i både den private og den offentlige sektor. Det er en ofte hørt parole fra forskere og politikere. Hvad Danmark i særdeleshed skal leve af i fremtiden, er de kommende generationer og de kompetencer, som de kommer i besiddelse af på deres rejse gennem daginstitutioner og skole- og uddannelsessystemet. Det gør pædagogerne til en central profession, som bærer et stort ansvar for Danmarks fremtid. Det ansvar kan kun forvaltes, hvis medarbejdere og ledere på pædagogiske arbejdspladser i fællesskab tager ansvar for at skabe en arbejdsplads, hvor alle kan bidrage til at løfte det. Indsigt i, hvad der driver pædagoger, når de går på arbejde, er forudsætningen for, at ledere og medarbejdere i fællesskab kan skabe en arbejdsplads, hvor man understøtter hinandens drivkræfter frem for uforvarende at stå i vejen for dem.

Fire arketyper blandt de fagprofessionelle

Blandt fagprofessionelle kan man skelne mellem fire arketyper – *Primadonnaen*, *Præstations-tripperen*, *Pragmatikeren* og *Lønmodtageren* – som alle går på arbejde med forskelligt formål, de har forskellige drivkræfter i forhold til arbejdet, og de har forskelligt ledelsesbehov (Hein, 2009a og 2009b).



Arketypermodellens baggrund

Arketypermodellen er udviklet på baggrund af godt tre års intensive feltstudier på Det Kongelige Teater. På baggrund af observationer af prøveforløb på 30 produktioner inden for opera, ballet og skuespil, observationer af ca. 180 ledelsesmøder på alle organisatoriske niveauer, interviews med ca. 100 medarbejdere og ledere samt utallige uformelle samtaler blev der med udgangspunkt i en Grounded Theory-metode udviklet ny motivations- og ledelsesteori med særligt fokus på de højtspecialiserede medarbejdere. Siden da er teorien med tilhørende modeller blevet valideret i forbindelse med konsulentopgaver i en række forskellige professioner, hvor fundene har været de samme.

Hvor de tidlige motivationsteorier var baseret på en antagelse om, at motivation var midlet til at få medarbejderne til at møde op på arbejde og yde en indsats, så hører arketypermodellen til blandt de nyere motivationsteorier, der er baseret på en antagelse om, at motivation ikke er et middel, men målet i sig selv (Gardner et al., 1991; Pink, 2009). Medarbejderne går på arbejde med det formål at føle sig motiveret og få et kick. Det er dog forskelligt fra arketype til arketype, hvordan kicket føles, hvilke faktorer der udløser kicket, og hvor længe kicket varer.

Primadonnaen

Primadonnaer bliver i daglig tale ofte opfattet som barnlige, hysteriske, egocentrerede og ledelsesre-

sonnerne føler også en pligt til at holde sit videns- og kompetenceniveau ajour, og endelig føler Primadonnaen en pligt til at dekode lederen i de situationer, hvor Primadonnaen tvinges til at gå for meget på kompromis med den faglige standard. Her føler Primadonnaen en pligt til at kæmpe kampe, som andre ikke forstår, at vedkommende kæmper. I de situationer opfattes Primadonnaen ofte som barnlig, hysterisk, egocentreret og ledelsesresistent, mens Primadonnaen selv opfatter sine handlinger som et forsvar for den højere sag.

Primadonnaer får et kick, når de når den højeste standard, og de tydeligt kan se, at det gør en forskel i den højere sags tjeneste. Der kan gå langt mellem Primadonnaens kick, men til gengæld varer de evigt. Når Primadonnaen tænker tilbage på en situation, hvor



Som Primadonna går man på arbejde med det formål at gøre en forskel i en højere sags tjeneste.

sistente, men det gælder ikke Primadonnaen som arketype. Primadonnaer, sådan som de forstås i arketypermodellen, betragter arbejdet som et kald (Hein, 2009b). Som Primadonna går man på arbejde med det formål at gøre en forskel i en højere sags tjeneste. Primadonnaen er som den eneste af arketyperne drevet af eksistentielle motivationsfaktorer. Det eksistentielle forhold til arbejdet betyder, at Primadonnaen betragter arbejdet som en væsentlig kanal til livsmening og ikke bare til arbejdsglæde. Ud over kaldet er pligtetikken også en væsentlig eksistentiel motivationsfaktor. Primadonnaen føler en pligt til altid at stræbe efter den højeste standard inden for sit felt, da det i Primadonnaens optik er forudsætningen for, at man kan gøre den største forskel i den højere sags tjeneste. Primadonnaens pligtetik er dog koncentreret omkring kaldet og ikke omkring alle typer af arbejdsopgaver – som fx udfyldelse af rejsebilag og lignende. Prima-

de har haft en oplevelse af at gøre en forskel i den højere sags tjeneste, genkalder de sig også følelsen fra dengang og får et mini-kick.

Ledelsesmæssigt er Primadonnaen motiveret af klare visioner og skærmende lederskab, dvs. et lederskab, hvor man i videst muligt omfang skærmer Primadonnaen for de ting, som kan virke fremmedgørende for kaldet. Det kan være DJØF-sprog, overdreven budgetsyndet eller administrative arbejdsopgaver, som måske kunne laves af ikke-fagprofessionelle (Hein, 2009b).

Præstations-tripperen

Præstations-tripperen får et kick af at præstere på et højt niveau. Ikke fordi det gør en forskel i en højere sags tjeneste, men fordi det er tilfredsstillende for dem selv. Kicket har samtidig en trip-lignende struktur: Det er en stærk lykkefølelse, som ikke varer ret



På den pædagogiske arbejdsplads er der behov for alle arketyper.

længe, hvorfor der er brug for hyppige kick for at holde motivationen oppe.

Der findes to typer af Præstations-trippere. Begge er drevet af et ønske om at præstere på et højt niveau, og begge er drevet af et kick med en trip-lignende struktur. De adskiller sig dog også på nogle væsentlige punkter, fordi de henter deres energi forskellige steder fra (Hein, 2009b).

Den *Ekstroverte* Præstations-tripper er stærkt konkurrenceorienteret, henter sin energi udefra og er dermed styret af ønsket om at præstere i andres øjne. Kicket kommer først, når andre er enige i, at der er tale om en præstation, der afføder respekt og anerkendelse. Ledelsesmæssigt er den Ekstroverte Præstations-tripper motiveret af ambitiøse målsætninger og af de prestigesymboler, der følger i kølvandet på en god præstation (Latham & Locke, 1979; Hein 2009a og 2009b). Det kan være forfremmelse, bonusordning, udnævnelse til månedens medarbejder eller offentlig ros.

Den *Introverte* Præstations-tripper henter sin energi indefra og søger præstationen for sin egen skyld. Det er den typiske nørd, som får et kick af at knække en faglig nød af høj sværhedsgrad, og som betragter arbejdet som en søgen efter viden, sandhed, perfektion eller løsning. Fordybelse og flow er stærkt motiverende for den Introverte Præstations-tripper (Csikszentmihalyi, 1991).

Ledelsesmæssigt er den Introverte Præstations-tripper motiveret af muligheden for fordybelse, fx i form af fritagelse fra ikke-relevante møder eller i form af uforstyrrede perioder, hvor der er mulighed for at fokusere på den nød, der skal knækkes. Sparring med andre er også en stærk motivationsfaktor for den Introverte Præstations-tripper.

Pragmatikeren

Pragmatikeren får et kick af at udføre et godt stykke arbejde ud fra prædefinerede kriterier for, hvad godt udført arbejde er, sådan som det fx kan være formuleret i standarder, vejledninger, planer eller skemaer. Pragmatikeren finder øget faglighed ved at følge det, som andre har defineret som "best practice" (Hein, 2009a og 2009b). Samtidig er Pragmatikeren fokuse-

ret på sin work-life-balance og har behov for at holde arbejde og privatliv adskilt. Går Pragmatikeren hjem med en nagende usikkerhed om, hvorvidt arbejdet er udført godt nok, vil det være umuligt at holde arbejde og privatliv adskilt, hvilket er en væsentlig kilde til stress hos Pragmatikeren.

Mens de to foregående arketyper kan relatere deres kick til et bestemt øjeblik, så vil Pragmatikeren opleve kicket over en periode, når vedkommende igennem et stykke tid har følt, at man har leveret et godt stykke arbejde, og at ens work-life-balance er i orden. Pragmatikeren er som regel meget social og kan få mindre kicks af at udføre et godt stykke arbejde i fællesskab med kollegaerne.

Ledelsesmæssigt har Pragmatikeren brug for det, som typisk er defineret som god ledelse i Danmark: Best practice-baserede vejledninger, strukturerende skemaer, stresspolitik, work-life-balanceprogrammer, anerkendende ledelse osv.

Lønmodtageren

Hver af de 3 P'er har et formål med at gå på arbejde, som knytter sig til selve arbejdet. Det er ikke tilfældet med Lønmodtageren, for hvem arbejdet er et middel til at få et kick i fritiden. Det betyder, at Lønmodtageren som regel er meget fokuseret på sin personlige bidrags-belønningsbalance – det handler om ikke at investere for meget energi i arbejdet, for energien skal bruges i fritiden. Samtidig er det vigtigt, at man får så meget som muligt for at udføre arbejdet (Hein, 2009b). Lønmodtageren betragtes som energidræbende af de øvrige arketyper. Når en af de tre P'er fx tager initiativ til et nyt projekt, vil Lønmodtageren ofte for at beskytte sin bidrags-belønningsbalance argumentere imod projektet eller spørge ind til, hvor mange timer man får for det, hvad regler for overarbejde er osv.

Det er dog en væsentlig pointe, at Lønmodtagerkategorien betragtes som en adfærdskategori, mens de øvrige arketyper opfattes som naturkategorier. Dermed hviler arketypemodellen på en antagelse om, at nok kan man blandt de fagprofessionelle finde medarbejdere, der opfører sig som Lønmodtagere, men de vil formentlig tilhøre en af de tre P'er af natur.



Primadonnaerne er centrale for professionen, fordi de er bærere af kaldet og den højere sag.

Den dynamiske arketype

Ens arketypenatur er den arketypekategori, der bedst beskriver ens primære drivkræfter. Arketypenaturen er rodfæstet i nogle grundlæggende psykologiske træk og ens livsfilosofi og stikker dermed dybere end ens motivationsprofil. Derfor ændrer ens arketypenatur sig sjældent, og når den gør, er det som regel forbundet med livskriser eller andre hændelser, der fundamentalt ændrer ens livssyn.

Mange vil dog kunne genkende træk fra flere arketyper hos sig selv, og derfor kan arketypebegrebet forekomme mindre dynamisk, end det er tænkt. Det er her vigtigt at skelne imellem ens arketypenatur og den adfærd, man udviser i bestemte situationer.

Der er tre væsentlige årsager til, at man ikke altid agerer i overensstemmelse med sin arketypenatur. For det første skifter man arketypeadfærd afhængigt af arbejdsopgaven, dvs. man kan godt være fx Primadonna af natur og agere som Pragmatiker i forbindelse med visse arbejdsopgaver, og de fleste vil også kunne pege på arbejdsopgaver, hvor de opfører sig som Lønmodtagere. For det andet kan man selvvalgt skifte arketypeadfærd i perioder, fx hvis familielivet ikke tillader, at man agerer i overensstemmelse med sin arketypenatur. Andre omvæltninger i privatlivet kan også give anledning til, at man selvvalgt i perioder så at sige vælger at skrue ned for sin arketypenatur.

Den tredje årsag er den vigtigste i denne sammenhæng: Man kan skifte arketypeadfærd som følge af demotivation og *frustrationsregression*. Frustrationsregression betyder kort sagt, at hvis et behov forbliver udækket igennem længere tid – dvs. hvis man igennem længere tid ikke får sit arketypenaturkick – så vil de fleste reagere ved at projicere deres udækkede behov hen på nogle behov, som kan dækkes, typisk nogle lavereliggende behovsniveauer (Alderfer, 1969 og 1972). Når medarbejdere regredierer som følge af demotivation og frustrationsregression, kan de pludselig agere, som om deres primære drivkraft er et større skrivebord, frugtordning, et beskedent løntillæg osv. Den adfærd, der udvises ved frustrationsregression, vil ofte have karakter af Lønmodtageradfærd. Lønmodtagerkategorien skal derfor primært betragtes

som en adfærdskategori, hvor medarbejdere, som af natur tilhører en af de tre P'er, som følge af demotivation og frustrationsregression begynder at opføre sig som Lønmodtagere. Lønmodtageradfærd er dermed oftest et resultat af demotivation. Dog har nogle medarbejdere truffet et bevidst valg om at have et Lønmodtagerforhold til deres arbejde. De er selvvalgte Lønmodtagere og vil ofte finde deres kick i fritiden, hvor de typisk agerer som Primadonnaer eller Præstations-trippere i forbindelse med fx frivilligt arbejde eller dyrkningen af en hobby eller lignende.

Behov for alle arketyper

Alle arketyperne har hver deres unikke bidrag til organisationen og bør derfor være at finde i organisationen. Imidlertid opstår der tit situationer, hvor medarbejdere gør sig til dommere over andres arketyper. Det kan både være venligt ment, som når en Pragmatiker i bedste mening siger til en Primadonna, at vedkommende skal passe på sin work-life-balance. Det kan også opstå i situationer, hvor arketypernes forskellige forhold til arbejdet kommer til udtryk, fx i situationer hvor en Primadonna reagerer med manglende forståelse for en Pragmatiker, der insisterer på at gå hjem, når vedkommende har fri, selv om der i Primadonnaens optik er en presserende arbejdsopgave, som man ikke kan gå fra.

Primadonnaen er dermed ikke "bedre" end de øvrige arketyper. På den pædagogiske arbejdsplads er der behov for alle arketyper – i hvert fald de 3 P'er, som beskriver forskellige former for arketypenatur. Men Primadonnaerne er centrale for professionen, fordi de er bærere af kaldet og den højere sag. Samtidig ses der en klar tendens – også blandt pædagoger – til at det er Primadonnaen, der hyppigst regredierer pga. demotivation og manglende kick. Danske arbejdspladser er med organiseringen af det danske arbejdsmarked og den danske ledelsesmodel særligt gode til at skabe arbejdspladser, der tilgodeser Pragmatikeren. Problemet er blot, at det, der er god ledelse af Pragmatikeren, med næsten omvendt fortegn er dårlig ledelse af Primadonnaen.



Fælles ansvar for den højere sag

Den opfattelse af Primadonnaen, som skitseres i arketypemodellen, ligger tæt på den oprindelige forståelse af professionerne. Selve ordet profession er afledt af "pro" + "fessio", som kan oversættes til, at man bekender sig til et højere formål. Historisk set har der aldrig eksisteret en profession, uden at den har været baseret på tanken om et kald. Kaldet har givet professionen særstatus i samfundet, hvilket især har kunnet mærkes på den faglige autonomi, som er blevet tildelt professionen fra samfundets side. Professionernes særstatus har historisk set været baseret på en tanke om, at medlemmerne af en profession med deres ekspertstatus bedst selv kunne forvalte ressourcer og kvalitetskriterier (Hein, 2007). En sådan særstatus kan udnyttes af svage sjæle, som ser deres snit til at udnytte den til egen vinding. For at forhindre dette har man stillet krav til professionerne om, at de skulle have fokus på kaldet og agere i overensstemmelse med en særlig pligtetik (Abbott, 1988; Jespersen, 1993). Nogle professioner – fx lægerne – aflægger ed på, at de vil agere i overensstemmelse med pligtetikken (Hein, 2007). Andre professioner – fx pædagogerne – aflægger ikke ed, men arbejder ud fra en klar fornemmelse af, hvordan man bør agere, hvis man vil anses for at være en god fagprofessionel pædagog.

Kaldet og pligtetikken er dermed fundamentet for enhver profession og forudsætningen for, at man kan bevare den faglige autonomi og en særstatus i samfundet, hvor man betragtes som eksperter på området. I de perioder, hvor professioner har fjernet sig fra kaldet og pligtetikken og bevæget sig i retning af en professionalisering, som mere er baseret på en lønmodtagerlogik end på en traditionel professionsorienteret logik, har professionerne mistet deres særstatus og den faglige autonomi. Dermed burde det også være tydeligt, at man ikke bare har et ansvar for at skabe en arbejdsplads, hvor samtlige arketyper får deres kick, men at man også bærer et særligt ansvar for at sikre sig, at man bevarer en stærk professionsidentitet, ligesom man bør sikre sig, at Primadonnaerne ikke regredierer individuelt eller kollektivt.

Derfor har man et fælles ansvar for på pædagogiske arbejdspladser at reflektere over, hvordan man som leder eller kollega bidrager til at give sine medarbejdere eller kollegaer et kick – og også over, hvordan man indimellem uforvarende kommer til at stille sig hindrende i vejen for andres kick. Man har også som leder et særligt ansvar for at skabe en arbejdsplads, hvor man gør plads til Primadonnaerne. Uanset hvad ens drivkraft er som leder eller som medarbejder, kan man som medlem af en profession ikke fraskrive sig et ansvar for den højere sag, og kun ved at skabe en arbejdsplads, hvor der er respekt om alle arketyper, og hvor man tager fælles ansvar for, at alle arketyper jævnlige får et kick, kan man uanset arketype og primære drivkræfter i fællesskab gøre den største forskel i den højere sags tjeneste. ●

Litteratur

- Abbott, Andrew (1988): *The Systems of Professions. An Essay on the Division of Expert Labor*. The University of Chicago Press.
- Alderfer, Clayton P. (1969): An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, no. 4, p. 142-175.
- Alderfer, Clayton P. (1972): *Existence, Relatedness and Growth. Human Needs in Organizational Settings*. The Free Press.
- Csikszentmihalyi, Mihaly (1991): *Flow. The Psychology of Optimal Experience*. HarperPerennial.
- Gardner, Howard; Mihaly Csikszentmihalyi & William Damon (1991): *Good Work – When Excellence and Ethics Meet*. Basic Books.
- Hein, Helle Hedegaard (2007): Når professionelle samarbejder. I: Bøje Larsen & Helle Hedegaard Hein (red.): *De nye professionelle. Fremtidens roller for de veluddannede*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Hein, Helle Hedegaard (2009a): Motivation – *Motivationsteori og praktisk anvendelse*. Hans Reitzels Forlag.
- Hein, Helle Hedegaard (2009b): Primadonnaer, præstationstrippere, pragmatikere og lønmodtagere. *Ledelse i Dag*, no. 4, april.
- Jespersen, Peter Kragh (1993): *De professionelle og bureaukratiet*. Aalborg Universitetscenter.
- Latham, Gary P. & Edwin A. Locke (1979): *Goal Setting – A Motivational Technique That Works*. *Organizational Dynamics*, Autumn.
- Pink, Daniel H. (2009): *Drive – The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books.