Peripeti nr. 12
Teaterpolitik og teaterledelse

Redaktionelt forord (3)

Godhet og galskap
Sigrid Røyseng (5)
Teaterpubliken i svensk kulturpolitik
Rikard Hoogland (19)
Teater for alle?
Jon Nygaard (31)
To små teatre
Louise Ejgod Hansen (41)
Hvad er et teaterkompagni?
Joshua Edelman (55)
Ledelse af kreative kulturorganisationer
Eva Parum (67)
Kunsten at lede primadonnaer
Helle Hedegaard Hein (79)
Den hierarkiske anarkisme
Sara Otterstrøm (91)

ESSAYS
Udviklingszoner i dansk scenekunst
Anette Asp Christensen og Christine Fentz (103)
Kunstpolitikkens dramaturgi – version 2
Jørn Langsted (109)
Teater som interferens 1
Annelis Kuhlmann (115)
Teater som interferens 2
Ulrik Skeel (122)

VÆRKET
Antichrist – Chaos Reigns
Bodil Marie Stavning Thomsen (129)
Antichrist
Niels Lehmann (143)
At give en ny virkelighedsoplevelse dramatisk form!
Ingolf Gabold (151)

Duplik til Ingolf Gabold
Birgitte Hesselaa (156)

ANMELDELSER
Jørn Langsted: »Fra rapport til tanke« (157), Jon Nygaard: »Globale endringer – og lokalt teater« (161), Jørn Langsted: »Politikken på scenen« (164), Erik Exe Christoffersen: »Dramaturgi og skuespilkunst« (165).

Peripeti

© Peripeti og forfatterne

TEMAREDAKTION
Jørn Langsted, Thomas Kragebæk, Louise Ejgod Hansen

REDAKTION
Erik Exe Christoffersen (ansv.), Janicke Branth, Falk Heinrich, Mads Thygesen, Thomas Rosendal Nielsen, Birgitte Hesselaa, Laura Schultz, Solveig Gade, Michael Eigtved, Jens Christian Lauenstein Led, Thomas David Kragebæk, Louise Ejgod Hansen, Kjersti Hustvedt og Malene Rostgaard Chrestensen.

Layout: Christian Brink Christensen, Thomas David Kragebæk og Mads Thygesen
Omslag: 69 - en teaterkoncert (Foto: Anders Hjerming, Holbæk Teater, 2008)
Tryk: Werks Offset
Oplag: 500
ISSN: 1604-0325
Peripeti udgives af Afdeling for Dramaturgi (Aarhus Universitet) i samarbejde med Teatervidenskab (Københavns Universitet) og Dramatikeruddannelsen (Aarhus Teater). Tidsskriftet udgives med støtte fra Forskningsrådet for Kultur og Kommunikation. Alle temaartikler er fagfællevurderede.

REDAKTIONSADRESSE
Peripeti
Afdeling for Dramaturgi
Institut for Æstetiske Fag,
Aarhus Universitet,
Langelandsgade 139,
DK – 8000 Århus C.
E-mail: aekexe@hum.au.dk

BESTILLING OG ABONNEMENT
peripeti@hum.au.dk
Abonnement (to numre): 150 kr.
Løssalg 100 kr.
Internet: http://www.peripeti.dk

Kunsten at lede primadonnaer

Når god ledelse spænder ben for kunsten

Af Helle Hedegaard Hein

Teatrenes ledelsesgap

Teatre deler skæbne med en lang række andre fagbureaukratier, som brydes med de samme ledelsesmæssige problemstillinger:

Man har en stærkt faglig tilgang til det kunstneriske fag, mens ledelsesudøvelsen i mangt og meget udføres af amatører udi ledelsesfaget, som rekrutteres ud fra professionsfaglige kvalifikationer og ikke ud fra ledelsesmæssige kvalifikationer.

I langt de fleste fagbureaukratier ligger der en indbygget konflikt mellem fag og den økonomifokuserede management. De fagprofessionelle gør næsten pr. automatik modstand mod det bureaukrati og de regler og standarder, der følger med bureaukratiet (Scott, 1966), og mange fagprofessionelle føler det som deres pligt at afkoble managementforsøg – således også i kunstens verden, hvor kunstnere ser det som deres pligt at værne om kunstens skønhed mod bureaukratiets og markedsmekanismernes udyr (Hein, 2009; Wennes, 2002).

Samtidig er teatrene i høj grad blevet ofre for *New Public Management*-indtoget i den offentlige sektor, og teatre og andre kunstneriske institutioner bliver pga. af tvangsmæssigt pres fra politisk side og andre former for institutionelt pres tvunget til at indoptage ledelsesværktøjer udviklet til og for andre typer af organisationer (DiMaggio og Powell, 1983). En del af disse ledelsesværktøjer kan virke kontraproduktivt både på medarbejdernes motivation og på kvaliteten af det kunstneriske produkt, og det er derfor en væsentlig ledelsesopgave at navigere i et sådan institutionelt pres.

Der er altså gode grunde til at opkvalificere ledelseskompetencerne på teatre og andre kunstneriske organisationer. Men for at dette kan lade sig gøre, må man først tage den opgave på sig at gøre gabet mellem den aktuelle viden og den nødvendige viden mindre. Men man skal træde varsomt, thi scenen er skrå: Det, der normalt betragtes som *god* ledelse, er ikke god ledelse i kunstens verden: Ledelsesudøvelsen må tilpasses kunsternes motivationsprofil, og det gør ledelsesopgaven kompleks. Den gode nyhed er dog, at teatrene kan lære af sig selv og bruge de kunstneriske produktioner som *laboratorium* i bestræbelserne på at udvikle de nødvendige ledelseskompetencer. Det, der er *god ledelse* i prøvesalen og på scenen, er også god ledelse andre steder på teatret.

Artiklens ærinde er således at præsentere en ny motivationsmodel specifikt rettet mod den kunstneriske medarbejder. Selv om managementtænkning løser væsentlige problemer i den kunstneriske verden, er det af de ovennævnte grunde væsentligt, at den balanceres med

tilsvarende ledelsestænkning. Artiklens fokus ligger derfor i udelukkende at diskutere de ledelsesmæssige implikationer af den kunstneriske medarbejders motivationsprofil.

Teatret som ledelseslaboratorium

Denne artikel er baseret på forskningsresultater fra godt tre års intensive feltstudier (2005-2008) på Det Kongelige Teater. Formålet har været at udvikle ny motivationsteori, der fokuserer på, hvad der motiverer højtspecialiserede kreative medarbejdere med de udøvende kunstnere som forskningsobjekt. Dernæst har det været formålet at udvikle ny teori om, hvordan disse medarbejdere bør ledes.

Når formålet således er at udvikle ny teori, er traditionelle forskningsmetoder ikke velegnede. Derfor er der taget udgangspunkt i *Grounded Theory* (Glaser og Strauss, 1967; Corbin og Strauss, 2008), som er en stærkt induktiv metode.

Feltstudierne har primært bestået af observationsstudier og interviews. I alt 30 produktioner er blevet observeret: 5 operaproduktioner, 12 balletproduktioner og 13 skuespilproduktioner. Observationerne har fulgt hele prøveforløbet fra morgenskole/ sangprøve/læseprøve over almindelige prøver frem til generalprøve og premiere og videre ind i spilleperioden. Typisk er hver produktion blevet observeret 2-5 gange om ugen.

Desuden er ledelsesudøvelsen omkring produktionsprocesserne blevet observeret. Således er i alt 180 møder af administrativ, ledelsesmæssig og strategisk karakter blevet observeret.

Endelig er der foretaget mere end 100 kvalitative, eksplorative interview, dels med udøvende kunstnere, dels med ledere på alle organisatoriske niveauer samt utallige uformelle samtaler med kunstnere, ledere og øvrige medarbejdere.

Valget af *Grounded Theory* betyder, at observationerne i starten har været relativt ustrukturerede – den eneste guide har været at observere reaktioner på ledelsesudøvelse og reaktioner og adfærd knyttet til motivation og demotivation. Data er blevet kodet, og begreber og indbyrdes sammenhænge er udviklet og testet gennem gradvist mere strukturerede observationer og interview. Dette har ført til udviklingen af kategorier og variabler samt sammenhænge derimellem, indtil der til sidst er udviklet nye teorier. Først derefter er der foretaget en sammenligning med det eksisterende teoriapparat.

Motivation som udgangspunkt for ledelse

At en del af ledelsesopgaven bør tage udgangspunkt i medarbejdernes motivationsprofil, er ikke noget nyt – det er præmissen for en stor del af den klassiske motivationsteori (se f.eks. Maslow, 1998 og McGregor, 2006). Da den klassiske motivationsteori i høj grad er baseret på en industriel medarbejdertype, har det været nødvendigt at udvikle en ny generel model for motivation, som kan applikeres på kunstnere.

Selv om motivation er et hyppigt benyttet begreb i daglig tale, er det teoretisk set et upræcist begreb. Forskellige metateoretiske perspektiver giver forskellige definitioner på, hvad motivation er, og de hyppigst anvendte definitioner – f.eks. at motivation er de faktorer i et individ, som vækker, kanaliserer og vedligeholder adfærd i retning mod et mål (Franken,

2002) – er på én gang for brede og meget snævre. De er brede i den forstand, at de forsøger at frigøre sig fra et specifikt metateoretisk perspektiv, men snævre, fordi de implicit isolerer motivation til at være en årsag til adfærd og bortser fra en væsentlig nøgle til forståelse af adfærd: At motivation også er en psykologisk og emotionel tilstand, og at det måske snarere er ønsket om at opnå disse tilstande, der er årsag til adfærd end nogle udefrakommende faktorer (Hein, 2009).

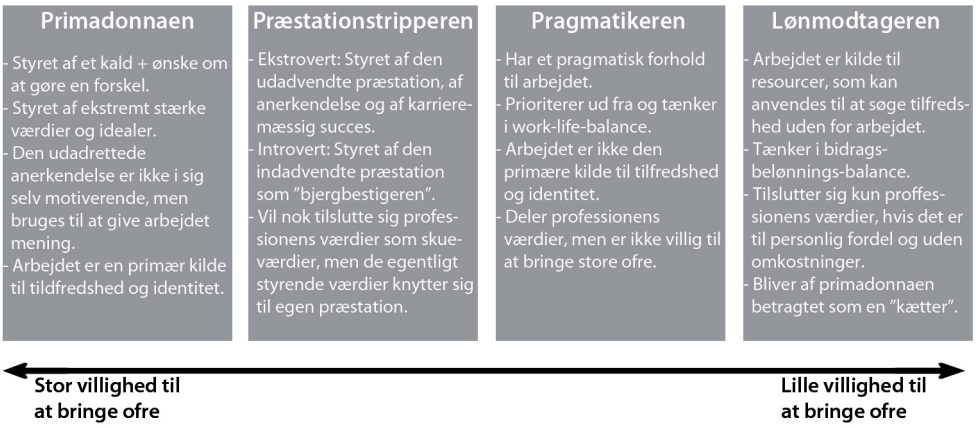
Udviklingen af ny motivationsteori har derfor taget udgangspunkt i følgende model:

Figur 1: En generel model for motivation

Som illustreret rummer modellen både motivation som en psykologisk og emotionel tilstand (den ultimative drivkraft for adfærd er at opnå disse tilstande) og motivation som de faktorer, der influerer på, om individet opnår en positiv eller negativ motivation. En række mere eller mindre instrumentelle og kontrollerbare motivationsfaktorer fungerer som midler til at opnå disse tilstande. Endelig indgår også eksistentielle motivationsfaktorer i modellen, idet én af de kunstneriske arketyper er stærkt styret af eksistentielle motivationsfaktorer: deres adfærd kan i langt højere grad tilskrives eksistentielle motivationsfaktorer og i ringere grad eksterne stimuli og instrumentelle motivationsfaktorer.

Fire arketyper af kunstnere

Et af forskningsprojektets vigtigste resultater er, at der bør skelnes imellem 4 arketyper af kunstnere, som har hver deres motivationsprofil, og som derfor skal ledes forskelligt. En af de faktorer, der adskiller de fire arketyper, er deres villighed til at bringe ofre i form af den mentale, fysiske og emotionelle energi, der investeres i arbejdet. Nogle kunstnere har en motivationsprofil, hvor den positive motivation øges, jo mere der investeres i arbejdet, mens andre ønsker balance mellem ofre og belønning og atter andre ønsker en positiv bidrags-belønnings-balance.



Figur 2: Fire arketyper af kunstnere

Arketyperne er på én gang statiske og dynamiske. Ens grundlæggende motivationsprofil ændrer sig som regel ikke, men samtidig kan man rokere rundt mellem de forskellige kategorier. Det kan ske bevidst og frivilligt (f.eks. når en primadonna-skuespiller skal forberede sig til en stor rolle, og i prøveforløbet til den store rolle samtidig spiller en mindre rolle, som vedkommende vælger at forholde sig pragmatisk til), men det kan også ske ubevidst, ufrivilligt og som en reaktion på nogle forhold, som vedkommende ikke føler det muligt at kontrollere.

Frustrationsregression er et kendt begreb inden for den klassiske motivationsteori (Alderfer, 1972), som refererer til en adfærd relateret til frustration eller demotivation: Når der ikke er udsigt til at få dækket et højereliggende og ofte uhåndgribeligt behov, kan man regrediere og som følge af frustration fokusere på at få behov på lavereliggende og typisk mere håndgribelige behovsniveauer dækket. Det kan udmønte sig i et overdrevent fokus på kantinens åbningstider, bøjlerne i garderoben, løntillæg, arbejdstider etc. – alt sammen noget, som næppe er afgørende for ens motivation.

Kunstneres regression er langt mere volatil end andre medarbejderes. Det skyldes givet projektarbejdets natur: Selv om en kunstner f.eks. er frustreret over de generelle arbejdsforhold, kan vedkommende blomstre op og agere i overensstemmelse med sin sande natur i forbindelse med en given produktion, for derefter at regrediere igen. Reaktionen på frustrationsregression er størst hos den primadonna, der regredierer til at være lønmodtager – her vil man ofte se en adfærd, der har karakter af primadonnanykker. Vedkommende vil føle, at han sælger ud af det allerhelligste, at han forråder faget, og samtidig føler han sig forrådt af organisationen og ledelsen. Reaktionerne kan være mangfoldige og spænde fra depressionslignende adfærd og passiv resignation til brokkeri og stærk negativ, destruktiv og aggressiv adfærd.

I det følgende beskrives hver af de fire arketypers motivationsprofil, idet diskussionen af de styrbare motivationsfaktorer og ledelsesmæssige dyder i det væsentligste er henlagt til senere afsnit.

Primadonnaen

Engang var primadonnaen *førstedamen* – den fremmeste inden for sit felt, hyldet for sit talent og sin karakter. Siden da har begrebet fået en lidet flatterende betydning, hvilket genspejler sig i både den amerikanske og danske ledelseslitteratur, hvor begrebet er blevet brugt om den hysteriske, urimeligt krævende, barnlige, forfængelige, egocentrerede medarbejder med storhedsvanvid (se f.eks. Dickerson, 2001; Greenberg og Sidler, 1998).

Forskningsprojektet har vist, at mange af dem, der stemples som sådanne *primadonnaer*, i virkeligheden handler ud fra ganske andre motiver, og at både ledere og kollegaer misforstår deres motiver og motivationsprofil. Det er for at gøre op med disse myter og misforståelser, at primadonna-betegnelsen er valgt til denne arketype.

Primadonnaen er som den eneste arketype styret af eksistentielle motivationsfaktorer. Den væsentligste eksistentielle motivationsfaktor er kaldet, som tilsvarer den kaldstanke, de fleste professioner er baseret på: En altruistisk tanke om, at man er kaldet til at tjene en højere sag. Med kaldet følger også en stærk pligtetik: Man skal tjene den højere sag ud fra nogle stærke værdier, som fungerer som moralsk kompas i arbejdet og sætter standarden for arbejdet.

Den anden eksistentielle motivationsfaktor er søgen efter mening. Primadonnaen er et eksistentielt menneske, som søger efter mening i sit arbejde og i sit liv. Søgen efter mening er stærkt knyttet til kaldet – det meningsfulde arbejde og det meningsfulde liv opnås ved at søge et højere formål, og arbejdet er en væsentlig kanal til at søge efter livsmening.

Disse to eksistentielle motivationsfaktorer er nøje knyttet til motivation som tilstand. For primadonnaen er der tre tilstande, som virker stærkt motiverende. Den første er *kick* og beskriver de øjeblikke, hvor primadonnaen føler sig høj og lykkelig. *Kicket* opstår i forbindelse med, at man gør en forskel i den højere sags tjeneste. For scenekunstnere er det typisk øjeblikke, hvor kunsten formidles til publikum. Det er øjeblikke, hvor primadonnaen føler, at alt går op i en højere enhed, og hvor der er en særlig kontakt til publikum. *Kicket* er dog en ret sjælden tilstand – kunstnerne på Det Kongelige Teater beskriver det som noget, der opleves et par gange i løbet af en sæson eller måske kun et par gange i løbet af en karriere. Til gengæld er *kicket* langtidsholdbart: Det sætter sig dybe spor, og primadonnaen vil altid være i stand til at give meget præcise beskrivelser af situationen, og når han fortæller om *kicket*, får han oplevelsen af *kicket* igen.

Den anden tilstand er *flow*, som beskriver den følelse, man oplever, når man er 100 pct. fordybet i at løse en kompleks problemstilling (Csikszentmihalyi, 1991 og 1997). Oplevelsen af *flow* forudsætter høje færdigheder og udfordrende arbejdsopgaver, og sandsynligheden for at opleve *flow* er derfor væsentligt større i arbejdsmæssig sammenhæng end i fritiden. Dette er endnu en grund til, at primadonnaen ikke opretholder et skarpt skel mellem arbejde og privatliv. I modsætning til *kick* er *flow* en tilstand, der opnås relativt ofte i det kreative arbejde.

Det overses ofte i *flow*-litteraturen, at vejen til *flow* er forbundet med frustration. *Flow* kræver, at man træder ud af sin *comfort zone* og er villig til at opleve *flow-frustration*.

Primadonnaen er uhyre bevidst om, at forudsætningen for at opleve *flow* er en villighed til at investere, bringe ofre og tolerere frustration. Det kan give anledning til en del misforståelser, og det kan være svært for ledere og kollegaer at forstå, at en frustreret medarbejder i virkeligheden føler sig meget motiveret. Problemet bliver ikke mindre af, at reaktionen kan være forskudt – kunstnere kan f.eks. opretholde brokkeri og andre reaktioner på *flow-frustration* igennem det meste af en prøveperiode, for bagefter retrospektivt at opleve, at processen var ekstremt motiverende.

Den tredje tilstand, som virker motiverende på primadonnaen, er identitet. Når de professionelle og de personlige værdier smelter sammen, bliver arbejdet en primær kilde til identitetsskabelse. Skuespil, ballet og opera er ikke bare et arbejde, man udfører – man *er* skuespiller, balletdanser og operasanger. Derfor er det vigtigt, at primadonnaen kan spejle sin identitet i organisationens identitet og værdisæt.

Eftersom hverken *flow* eller *kick* kan skrives ind i en ansættelseskontrakt eller direkte gives primadonnaen, er lederskabet over for primadonnaen meget indirekte – lederen kan øge eller fjerne sandsynligheden for, at *kick*, *flow* og identitet opleves, og lederens opgave består derfor primært i at bygge bro mellem primadonnaens eksistentielle motivationsfaktorer og motivation som tilstand.

> Det Kgl. Teater, Skuespilhuset (Foto: Adam Mørk)

Præstationstripperen

Der er to slags præstationstrippere: En introvert og en ekstrovert. Begge er ligesom primadonnaen villige til at ofre meget for arbejdets skyld, men de gør det ikke i en højere sags tjeneste. Præstationstrippere er deres eget vigtigste projekt.

Den ekstroverte præstationstripper er karrierefokuseret. Han vil præstere, gøre karriere og anerkendes som en af de bedste inden for sit felt. Den ekstroverte præstationstripper stræber efter tre typer af motivationsmæssige tilstande. Først og fremmest er den ekstroverte præstationstripper styret af et ønske om præstationsfølelse, som er stærkt knyttet til omgivelserne: Hvis ikke præstationen anerkendes af omgivelserne, vil følelsen af at have præsteret mangle. Stærkt knyttet til følelsen af at præstere er et *kick*, som dog er betinget af helt andre faktorer end primadonnaens *kick*. Den ekstroverte præstationstrippers *kick* er betinget af ydre belønninger i form af prestigesymboler og anerkendelse. Som en af kunstnerne på Det Kongelige Teater sagde om den kunstneriske chef: »Han bliver nødt til at forstå, at hvis ros ikke gives offentligt, tæller det ikke!« Prestige og ære fra omgivelserne i form af ros, priser, udnævnelser, legater etc. er derfor vigtige elementer i den ekstroverte præstationstrippers oplevelse af et *kick*. Endelig er opbyggelsen af en identitet som den bedste inden for sit felt væsentlig for den ekstroverte præstationstrippers følelse af motivation. Som en konsekvens heraf elsker den ekstroverte præstationstripper at stå på scenen, men er knap så begejstret for arbejdet i prøvesalen – motivationen i prøvesalen kommer derfor ikke fra den skabende proces i sig selv, men fra ønsket og forventningen om at stråle på scenen.

Den introverte præstationstripper er derimod styret af indre motivationsfaktorer. Han elsker at fordybe sig i sit arbejde. Det er selve den skabende proces, der er interessant for den introverte præstationstripper. Han vil gerne levere varen over for publikum for at slutte ringen i den skabende proces, men formidlingsarbejdet over for publikum er det mindst interessante i den kreative proces. Typisk vil den introverte præstationstripper være lidt af en nørd på sit felt: Han vil være usædvanligt godt forberedt til prøverne – have læst en masse bøger om sin rolle eller om den periode, stykket foregår i. Han er drevet af nysgerrighed og er meget analytisk i sin tilgang til arbejdet.

Den introverte præstationstripper higer efter tre motivationsmæssige tilstande: Ligesom den ekstroverte præstationstripper er han draget af følelsen af at præstere, men i modsætning til den ekstroverte præstationstrippers higen efter ekstern anerkendelse som nødvendig katalysator for præstationen, er den introverte præstationstrippers følelse af præstation knyttet til en indre proces, som på mange måder minder om *flow*. Endelig giver det den introverte præstationstripper et *kick* at løse en fagligt udfordrende opgave. Det er pga. dette *kick*, at den introverte præstationstripper trods den frustration, der er forbundet med *flow* og udfordrende arbejdsopgaver, er vedholdende i sin arbejdsiver. Med mindre der er tale om store gennembrud, er *kicket* dog ikke lige så langvarigt som primadonnaens, men den introverte præstationstrippers nysgerrighed betyder, at han som regel hurtigt finder en ny faglig nød at knække. Derfor er frekvensen af *kick* højere end hos primadonnaerne.

Pragmatikeren

Pragmatikeren har et langt mere pragmatisk forhold til arbejdet end de to første arketyper. Pragmatikeren deler på mange måder værdisæt med primadonnaen, men arbejdet er ikke et kald. Pragmatikeren er opgavefokuseret og sætter en ære i et veludført stykke arbejde, men den primære kilde til motivation og livsmening findes uden for arbejdet. Det betyder, at pragmatikeren arbejder loyalt og samvittighedsfuldt inden for arbejdstiden, men samtidig har pragmatikeren behov for at skabe en balance mellem arbejde og privatliv. Denne *work-life-balance* er nødvendig for at forebygge stress.

Pragmatikeren er motivationsmæssigt både indrestyret og ydrestyret. Værdifællesskabet med primadonnaen betyder, at pragmatikeren også stræber efter *kick* og *flow*, men da begge typer af oplevelser forudsætter en høj grad af investering og engagement, og da pragmatikeren ikke er villig til at investere lige så meget i arbejdet, vil de ikke virke nær så motiverende på pragmatikeren. Endelig er pragmatikerens behov for *work-life-balance* så stærkt, at det må være opfyldt, før pragmatikeren er villig til at yde den indsats, der kan resultere i oplevelsen af *kick* og *flow*.

Pragmatikeren har et stort socialt behov. Ligesom primadonnaen har han et identitetsbehov, men hvor primadonnaens identitet er knyttet til kaldet og søgen efter mening, er pragmatikerens identitet primært knyttet til et socialt tilhørsforhold. Pragmatikeren har behov for tilhørsforhold og konsensus og trives bedst, når konfliktniveauet er lavt.

Endelig er oplevelsen af retfærdighed et væsentligt element for pragmatikeren. Dette ligger helt i tråd med de klassiske retfærdighedsteoriers (Adams, 1963) argument om, at medarbejdere sammenligner deres netto-resultat med andres: Hvis andre får en større belønning for den samme eller mindre indsats end medarbejderen selv, vil det resultere i frustration og demotivation.

Lønmodtageren

Lønmodtageren har en markant anden indstilling til arbejdet end de tre øvrige arketyper. Lønmodtagerens forhold til arbejdet er baseret på en forestilling om et modsætningsforhold mellem arbejdsgiver og arbejdstager, og derfor arbejder han primært ud fra et ønske om at skabe en så positiv *bidrags-belønnings-balance* som muligt i egen favør. Lønmodtageren er i arbejdsmæssig sammenhæng markant ydrestyret – arbejdet er et middel til et mål, som realiseres i fritiden.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at lønmodtageren som kunstner eller højtspecialiseret kreativ medarbejder agerer anderledes end andre typer af lønmodtagere (f.eks. ufaglærte). Dette skyldes primært, at de indgår i en kultur, hvor især primadonnaer og præstationstrippere sætter standarden højt, hvilket trækker i retning af et øget bidrag og dermed en reduceret bidrags-belønnings-balance. Derfor vil lønmodtageren næsten instinktivt forsøge at trække i den stik modsatte retning ved at argumentere for en nedsat standard og en øget belønning. Dette gøres som regel ved henvisning til overenskomster etc., hvor lønmodtagerne argumenterer for, hvorfor et bestemt stykke arbejde ikke kan udføres, hvorfor der skal

holdes pause på et bestemt tidspunkt, hvorfor der skal udbetales tillæg, eller hvorfor arbejdstiden ikke skal overskrides, til trods for, at premieredatoen nærmer sig, og alle er enige om, at man ikke har nået en tilfredsstillende standard.

Ligesom pragmatikeren er også lønmodtageren motiveret af oplevet retfærdighed. Hvis lønmodtageren oplever, at han får mindre for samme indsats end andre, vil det influere negativt på den oplevede bidrags-belønnings-balance, også selv om den som udgangspunkt opleves som positiv. Dette vil afstedkomme stærke reaktioner, som kan komme til udtryk i form af brokkeri, frustration, animering af kollegaer til fælles demonstration af utilfredshed, henvendelser til tillidsrepræsentanter etc.

Den forholdsvis negative beskrivelse af lønmodtagerens motivationsprofil skal ses i lyset af, at de færreste kunstnere er lønmodtagere af natur – lønmodtagerens motivationsprofil er ganske enkelt ikke foreneligt med det kreative arbejde. Når kunstnere opfører sig som lønmodtagere skyldes det derfor typisk én ud af to ting: Enten er der tale om kunstnere, hvis talent har bragt dem langt uden en synderligt anstrengende indsats, eller også er der tale om frustrationsregression, hvor en primadonna, præstationstripper eller pragmatiker pga. demotivation er regredieret til at opføre sig som lønmodtager.

Det politisk ukorrekte lederskab

De fire arketypers motivationsprofil har udstrakte konsekvenser for ledelsesudøvelsen på teatre og på øvrige kunstinstitutioner. Der er dog hjælp at hente i prøvesalen: Her er der kontant afregning på instruktørens ledelsesudøvelse, og det er let at observere konsekvenserne af instruktørens handlinger for kunstnernes motivation og adfærd. Øvrige ledere i teatrets organisation kan drage stor nytte af at betragte de bedste instruktører i deres arbejde og overføre centrale elementer til deres egen ledelsesudøvelse. Udfordringen heri ligger i, at det, der kan læres af de gode instruktører i prøvesalen, ikke svarer til det, som normalt betragtes som god og politisk korrekt ledelse i andre sammenhænge. I det følgende ridses nogle af disse ledelsesprincipper op:

1) Udøv selektivt lederskab

God ledelse vil ofte tilsige, at lederen skal være leder for alle. I kunstens verden har en sådan ledelsesform dog fatale konsekvenser. Kun de 3 P'er (primmadonnaen, præstationstrippen og pragmatikeren) bidrager positivt til kunstproduktionen, men lederen bruger ofte mest energi på at mindske lønmodtagernes brokkeri. Det er en fatal fejl. For det første har det ikke nogen væsentlig konstruktiv virkning på lønmodtagerens adfærd, at man forsøger at please ham. For det andet er det en primær kilde til frustrationsregression og demotivation hos de øvrige arketyper at se lønmodtageren belønnes med roller eller særlig opmærksomhed – og i primadonnaens optik vil det være en direkte trussel mod den højere sag. Hvor provokerende det end vil lyde i ledelsesører, vil den gode leder af kunstnere ikke være bleg for at skille sig af med sine lønmodtagere – eller, hvis dette af kontraktmæssige årsager ikke er muligt – ignorere dem og lade være med at give dem roller.

2) Fokuser på natur og drivkræfter – ikke på adfærd
Medarbejdere skal ledes som det, de er af natur – ikke som det, de evt. er regredieret til. Forsøger lederen at dække de udtrykte, projicerede behov, vil det som regel blot føre til endnu større frustration, dels fordi de udækkede behov ofte projiceres hen på lavereliggende behov, der allerede er dækket i rimeligt omfang, hvorfor yderligere dækning ikke vil virke motiverende, dels fordi det højereliggende udækkede behov, som er årsag til frustrationsregressionen, stadig er udækket.

3) Udøv skærmende lederskab
Ikke mindst primadonnaen oplever ofte en konflikt mellem sin egen pligtetik og den nytteetik, som ledelsen ofte står for, og de føler det ofte som deres pligt at værne om faget og afkoble nytteetikken. Nytteetikken ligger især gemt i managementsproget og i de ledelsesteknologier, der har holdt deres indtog på de store teatre. Primadonnaen bør i videst muligt omfang skærmes for managementsprog. Lederen skal sætte rammerne i form af budgetter, tidsfrister etc., men inden for disse rammer bør den faglige logik være herskende. Ellers vil det så tvivl om, hvorvidt ledelsen er der for kunstens skyld eller for deres egen skyld.

4) Ud med den demokratiske ledelsesstil
I mange sammenhænge anses demokrati for at være den bedste ledelsesstil. Men demokrati har en tendens til at sigte mod laveste fællesnævner, primært fordi den inkluderer lønmodtagernes perspektiv. Samtidig udvisker demokrati den vision, som ikke mindst primadonnaen og pragmatikeren har brug for fra deres leder som et primært inspirationsredskab. Ledelsesstilen må derfor hellere være visionært båret diktatur end demokrati. Kunst er ikke demokrati!

5) Vær karrig med ros
Ros er et hyppigt brugt motivationsredskab – og den hyppigste årsag til, at ledere af kunstnere mister deres autoritet. Det er vigtigt at forstå, at selv om flere af arketyperne har brug for ros, så er ros mere et middel end et mål – f.eks. et middel til prestige eller en tilbagemelding på, hvordan det går med opgaveløsningen. I sig selv er ros dog i vidt omfang virkningsløst. Og ikke nok med det: Det er ikke engang harmløst. Ros må kun gives for den absolut ekstraordinære indsats. Ros for den ordinære indsats virker stærkt demotiverende, fordi den sår tvivl om, hvor lederen sætter niveauet for indsatsen, og samtidig giver det ikke mindst primadonnaen en stærk følelse af pligt til at forsvare det kunstneriske niveau og afkoble lederen.

6) Ud med meningsløse værdier og ind med kaldsbårne visioner
Langt de fleste værdier, som man finder i danske organisationer, ligner hinanden til forveksling – uagtet, om der er tale om en fiskefabrik, et teater eller en kaffebar. Kun sjældent afspejler værdierne organisationens *raison d'être*, og for primadonnaen er det vigtigt at se kaldet og det højere formål med arbejdet genspejlet i organisationens vision eller mission. Et eksempel på en virkningsfuld vision stammer fra et bevaringscenter på Sjælland, som

udfører konserverings- og restaureringsopgaver. En af deres eksistentielle visioner lyder: »Vi arbejder for evigheden«. En sådan vision overflødiggør i mangt og meget formuleringen af et værdisæt, men skal man endelig formulere værdier, er det vigtigt, at værdierne afspejler forudsætningerne for at producere kunst, f.eks. værdier som disciplin, generøsitet etc.

7) Slip kontrollen og træd ud af din *comfort zone*
Det opfattes normalt som god ledelse, hvis lederen er i kontrol og ikke i sine følelsers vold. Men det gælder ikke i kunstens verden. Især primadonnaen kan kun yde sit ypperste, hvis han træder ud af sin *comfort zone* og kaster sig ud, hvor han ikke ved, om han kan bunde. Det er den proces, der skaber *flow*. På samme måde kommer den leder af kunstnere, som kun er kontrolleret og velovervejet, ikke langt med sit lederskab. Lederskabet må selvfølgelig delvist være baseret på kontrol og rationalitet, men lederen må også kunne gå forrest og vise medarbejderen gode dyder ved selv at træde ud af sin *comfort zone*. Den leder, der ikke altid giver faste, overbeviste svar, men inddrager medarbejderne og ikke mindst primadonnaerne i sin søgen efter et svar på et komplekst problem, kan i høj grad inspirere og give næring til motivation og kald. På samme måde er passion, generøsitet og visionære taler eksempler på ledelsesdyder, hvor lederen træder ud af sin *comfort zone* og sætter sig selv i spil.

Afsluttende refleksion

I kunstproduktionen har hver af de 3 P'er sin force. Arketypemodellen beskæftiger sig ikke med talent og dygtighed, og det største talent kan findes inden for alle arketyper. Primadonnaen og præstationstripperen vil dog af hver deres årsag realisere deres potentiale fuldt ud (den ekstroverte præstationstripper udmærker sig desuden ofte ved at være publikumstrækplaster). Pragmatikerens force er hans stærke opgavefokusering, og han supplerer derfor de to andre P'er fint. En kombination af de tre P'er vil derfor være at foretrække i en kunstproduktion – under behørig hensyntagen til en vurdering af, hvordan teamet på en række andre parametre vil fungere sammen. Lønmodtageren derimod forsøger at trække niveauet ned og er dermed en hyppig kilde til frustrationsregression hos de tre P'er. Regredierede lønmodtagere kan, hvis de udsættes for den rette leder, blomstre op og finde sig til rette i deres *naturlige* arketype, men de kunstnere, der er lønmodtagere af natur, bør som hovedregel ikke indgå i kunstproduktionen.

Primadonnaen indtager dog en særstilling. Primadonnaen repræsenterer med sit kald teatrenes og kunstens *raison d'être* og er derfor uundværlig i kunstproduktionen. Derfor er de syv ledelsesprincipper primært rettet mod lederskabet af primadonnaen: Det gode lederskab tager udgangspunkt i primadonnaen og supplerer med tiltag over for de øvrige arketyper.

Det turde fremgå, at lederskabet af kunstnere er en stærkt personlig affære, som kræver mangefacetterede kompetencer, integritet og en høj refleksionsevne. Og frem for alt kræver det mod at basere sit lederskab på en række politisk ukorrekte, men kunstnerisk fremmende ledelsesprincipper. Lederskabet er *ei blot til lyst*.

Litteratur

Adams, J. Stacy: »Toward an Understanding of Inequity« in *Journal of Abnormal Psychology*, vol. 67, 1963, pp. 422-436.

Alderfer, Clayton P.: *Existence, Relatedness and Growth. Human Needs in Organizational Settings* (The Free Press, New York, 1972).

Corbin, Juliet M. og Anselm L. Strauss: *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (SAGE Publications, Thousand Oaks, CA, 2008).

Csikszentmihalyi, Mihaly: *Flow – The Psychology of Optimal Experience* (Harper Perennial, New York, 1991).

Csikszentmihalyi, Mihaly: *Creativity. Flow and the Psychology of Discovery and Invention* (Harper Perennial, New York, 1997).

Dickerson, Chad: »No more prima donnas«, in: *InfoWorld*, vol.23, issue 46, 2001.

DiMaggio, Paul J. og Walter W. Powell: »The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields«, in: *American Sociological Review*, nr. 2, vol. 48, April 1983, pp. 147-160.

Franken, Robert E.: *Human Motivation* (Thomson Learning, New York, 2002)

Glaser, Barney G. og Anselm Strauss: *The Discovery of Grounded Theory – Strategies for Qualitative Research.* (de Gruyter, New York, 1967).

Greenberg, Herbert M. og Gregory Sidler: »What is the best way to handle a prima donna?«, in: *Forum*, Issue 94, August 1998.

Hein, Helle Hedegaard: *Motivation – motivationsteori og praktisk anvendelse.* (Hans Reitzels Forlag, København, 2009).

Maslow, Abraham H.: *Maslow on Management* (John Wiley and Sons, New York, 1998).

McGregor, Douglas: *The Human Side of Enterprise.* Annotated Edition (McGraw-Hill, New York, 2006).

Scott, W. Richard: »Professionals in Bureaucracies – Areas of Conflict», in: Vollmer, Howard M. og Donald L. Mills (eds.): *Professionalization.* (Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1966, p. 265-275.

Wennes, Grete: *Skønnheten og udyret: kunsten å lede kunstorganisasjonen.* (Forlag, Bergen, 2002).

Helle Hedegaard Hein er cand.merc., ph.d. og post. doc. ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi på Copenhagen Business School. Hun har forsket i ledelse af fagprofessionelle i en række år, blandt andet i sygehusvæsenet og på Det Kongelige Teater. Er forfatter til flere artikler og bøger, blandt andet bogen Motivation – motivationsteori og praktisk anvendelse, udgivet på Hans Reitzels Forlag i 2009.