

Ledelse af primadonnaer

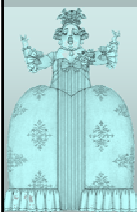
– hva er så spesielt med å lede
kunnskapsarbeidere?

v/ cand.merc., ph.d. Helle Hedegaard Hein
helle.hein@mail.dk / hhh.lpf@cbs.dk

Institut for Ledelse, Politik og Filosofi,
Copenhagen Business School

Fordomme om primadonnaen

- En urimeligt krævende, egocentreret, forfængelig, selvhøjtidelig, temperamentsfuld (hvis ikke regulært hysterisk) person med storhedsvanvid, som stiller urimelige krav til sine kollegaer, sin arbejdsplads og til ledelsen
- Føler større hengivenhed til egen karriere og eget udbytte end til virksomheden og dens mål
- Anerkender ikke formel autoritet, men kun ledelse, der udøves efter primus inter pares-princippet, dvs. af en faglig overmand



Den kreative primadonna

- Kært barn har mange navne
 - Entusiaster og primadonnaer
 - Fagprofessionelle
 - Højtspecialiserede kreative medarbejdere
 - Videnarbejdere / "kunnskapsarbeidere"
 - ...
- En foreløbig definition:
 - Medarbejdere, som udfører et arbejde, der kræver en meta-viden eller en metakompetence, som kun kan erhverves gennem lang tids træning inden for faget, og som i deres virke arbejder kreativt, dvs. anvender deres metaviden eller metakompetence til at løse komplekse arbejdsopgaver "on the spot"

Den professionelle primadonna

- Pro + fessio = at bekende sig til et højere formål
 - Middelalderbetydning: Offentligt at aflægge religiøse løfter
 - At bekende sig til et højere ikke-kommercielt formål, dvs. et formål, der er religiøst, kunstnerisk, omsorgsgivende, dannende etc.
 - Renæssancebetydning: Offentligt at erklære sig særligt kompetent inden for et område
 - Det højere formål indeholder samtidig et altruistisk element: Man giver sig ikke hen til Gud, men til at servicere eller tjene andre

Hvad er motivation?

- Motivation er de faktorer i et individ, som vækker, vedligeholder og kanaliserer adfærd i retning mod et mål
- Motivation beskriver igangsættelsen, retningen, intensiteten og vedligeholdelsen af menneskelig adfærd
- Men motivation beskriver også en psykologisk og emotionel tilstand

Fire arketyper

Primadonnaen

Styret af et indadvendt kald i ekstrem grad

Den udadrettede anerkendelse er ikke i sig selv motiverende, men bruges til at give arbejdet mening

Styret af ekstremt stærke værdier og idealer

Arbejdet er en primær kilde til tilfredshed og identitet

Præstations-tripperen

Ekstrovert: Styret af den udadvendte præstation, af anerkendelse og af karrieremæssig succes

Introvert: Styret af den indadvendte præstation som "bjergbestigeren"

Vil nok tilslutte sig professionens værdier som skueværdier, men de egentligt styrende værdier knytter sig til egen præstation

Pragmatikeren

Har et pragmatisk forhold til arbejdet

Prioriterer work-life-balance

Arbejdet er ikke den primære kilde til tilfredshed og identitet

Deler professionens værdier, men er ikke villig til at bringe store ofre

Lønmodtageren

Arbejdet er kilde til ressourcer, som kan anvendes til at søge tilfredshed uden for arbejdet

Kan godt tilslutte sig professionens værdier, hvis det er til personlig fordel, men kun hvis det er uden omk.

Bliver af primadonnaen betragtet som "kætter" eller "lønmodtager"

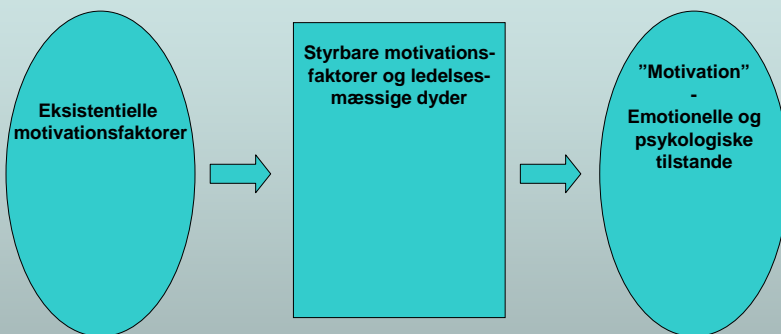
←
Stor villighed til at bringe ofre

→
Lille villighed til at bringe ofre

Frustrationsregression

- Når der ikke er udsigt til at få dækket et behov på et givent niveau, vil medarbejderen regrediere og fokusere på at få behov på lavereliggende niveauer dækket
- Men det er ikke det samme, som at motivationen vil stige, hvis disse lavereliggende behov dækkes – tværtimod!

Primadonnaens motivationsmodel



Grundlæggende drivkræfter
Vedrører ikke kun forholdet til arbejdet, men livet som helhed
Ikke direkte styrbare; dvs. ikke noget lederen kan styre, men dog noget, lederen kan kvæle

Faktorer, som lederen har mulighed for at påvirke, men styrbarheden er mindre end ved de klassiske motivationsteorier
Opdeles i fremmede og fundamentale motivationsfaktorer

Opstår, når individet føler sig motiveret
Ultimative motivationsfaktorer – ønsket om disse tilstande er de mest motiverende
Er forbundet med omkostninger – en del af nydelsen!

