

Motivation og ledelse af højt specialiserede kreative medarbejdere

Af Helle Hedegaard Hein

Resumé Den vigtigste ressource i vidensøkonomien, den kreative økonomi og oplevelsesøkonomien er de højt specialiserede kreative medarbejdere. Denne brede gruppe af medarbejdere er afgørende både for konkurrencekraften i den private sektor og for kvaliteten og effektiviteten i den offentlige sektor. Udfordringen for fremtidens ledere bliver derfor at realisere de højt specialiserede kreative medarbejders fulde potentiale og tackle de ledelsesmæssige udfordringer, der følger i kølvandet på denne medarbejdertype. Artiklen præsenterer en omfattende og empirisk baseret ny motivations- og ledelsesteori, der sætter fokus på de højt specialiserede kreative medarbejdere og gør op med myten om den hysteriske, krævende og ledelsesresistente primadonna.

De højt specialiserede kreative medarbejders rolle i den fremtidige økonomi

Den vigtigste ressource i vidensøkonomien, den kreative økonomi og oplevelsesøkonomien er de højt specialiserede kreative medarbejdere. Denne brede gruppe af medarbejdere er afgørende både for konkurrencekraften i den private sektor og for kvaliteten og effektiviteten i den offentlige sektor. Dels er det dem, der besidder de væsentligste kompetencer, dels vil der komme flere og flere af dem (Florida, 2004; Barley & Kunda, 2004). Derfor er det nødvendigt med teorier, der sætter fokus på de højt specialiserede kreative medarbejders drivkræfter og ledelsesbehov. Behovet understreges af, at en stor del af den eksisterende motivationsteori er baseret på en industriarbejder som arketype, og at den del af den klassiske motivationsteori, som faktisk beskæftiger sig med højt specialiserede medarbejdere, ikke er nuanceret nok.¹ Samtidig er der i de senere år i både den danske og amerikanske ledelseslitteratur skabt et billede af de højt specialiserede kreative medarbejdere som primadonnaer: Kløge og uundværlige, men også alt for selvbevidste om deres værd og derfor urimeligt krævende, småhysteriske, forkælede og ledelsesresistente (se f.eks. Dickerson, 2001; Greenberg & Sidler, 1998). Et lederskab baseret på myter er selvsagt ikke den bedste nøgle til at realisere medarbejdernes fulde potentiale. Denne artikels ærinde er derfor at præsentere en ny empirisk baseret motivations- og ledelsesteori, som fokuserer særligt på de højt specialiserede kreative medarbejdere.

De højt specialiserede kreative medarbejdere har to åbenlyse fællesnævner: De er højt specialiserede, og deres arbejde er kreativt i bred forstand. Den høje specialisering

er opnået enten qua en videregående akademisk uddannelse eller qua lang tids træning inden for et felt. I begge tilfælde har de opnået en meta-viden, som de bruger kreativt til at løse komplekse arbejdsopgaver. Arbejdet kan indeholde rutineprægede arbejdsopgaver, men kernen i deres arbejde er kreativ i den forstand, at de trækker på en omfattende og relativ abstrakt viden i forsøget på at løse komplekse og konkrete opgaver. Således vil en bred vifte af faggrupper høre ind under definitionen: ingeniører, IT-eksperter, spil-programmører, sygeplejersker, terapeuter, præster, psykologer, politifolk, soldater, lærere, pædagoger, arkitekter, designere, reklamefolk, grafikere, læger, jurister, økonomer, forskere, analytikere, journalister, udøvende kunstnere og musikere er alle eksempler på højt specialiserede kreative medarbejdere.

Teatret som ledelseslaboratorium

Artiklen er baseret på forskningsresultater fra godt 3 års intensive feltstudier på Det Kongelige Teater. Der er især to årsager til at vælge Det Kongelige Teater som ledelseslaboratorium. For det første er der en høj koncentration af højt specialiserede kreative medarbejdere, for det andet udmærker teatret sig ved, at instruktør (mellemlider) og kunstnere (medarbejdere) befinder sig i samme rum 4-8 timer om dagen. Det gør det væsentligt lettere at observere ledelsesudøvelse, dens indflydelse på medarbejdernes motivation samt deres reaktion på ledelse.

Eftersom formålet har været at udvikle ny teori, er det metodologiske udgangspunkt taget i Grounded Theory (Glaser & Strauss, 1967; Corbin & Strauss, 2008), som er en stærkt induktiv metode, der er baseret på intensive feltstudier med henblik på at udvikle nye teorier til forståelse af samfundsvidenskabelige problemstillinger.

Feltstudierne har primært bestået af observationsstudier og interview. 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.

Som en konsekvens af valget af Grounded Theory har observationerne fra start været relativt ustrukturerede og koncentreret omkring observationer af reaktioner på ledelsesudøvelse og reaktioner og adfærd knyttet til særlig høj motivation eller demotivation. Data er blevet kodet, og begreber og deres indbyrdes sammenhænge er blevet udviklet og testet gennem yderligere observation og interview. Gradvist er der opnået en højere grad af strukturering i både observationer og interview, indtil der til sidst er udviklet nye teorier.

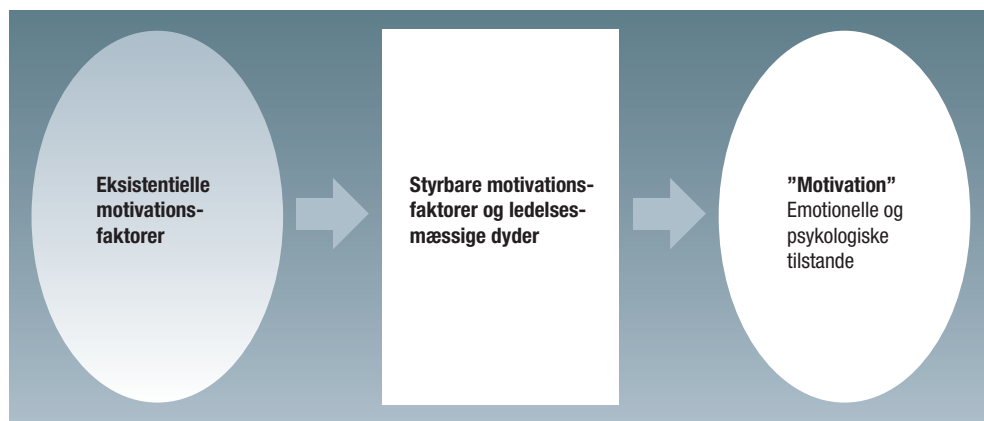
En overordnet motivationsmodel

Trods den hyppige anvendelse i daglig tale er motivation teoretisk set et upræcist begreb. Motivation er i den behavioristiske tradition primært koncentreret omkring menneskets reaktion på stimuli og i den kognitive tradition med de kognitive processer, der forbinder brugen af stimuli med adfærd. Først med Maslows humanistiske psykologi begynder man for alvor at beskæftige sig med motivation som en tilstand², og individets handling betragtes nu ikke kun som en reaktion på stimuli, men udspringer også af et ønske om at opnå bestemte emotionelle og psykologiske tilstande (Maslow,

1976 + 1999). Dette videreføres i Frankls eksistenspsykologi, hvor man for alvor beskæftiger sig med individets eksistentielle forhold til livet og til arbejdet (Frankl, 1985; Hein, 2009).

Alle disse perspektiver er medtaget i udviklingen af en overordnet motivationsmodel, som fokuserer særligt på de højtspécialiserede kreative medarbejdere:

Figur 1: En overordnet motivationsmodel for de højtspécialiserede kreative medarbejdere



Modellen illustrerer, at individets ultimative drivkraft for adfærd er ønsket om bestemte positive psykologiske og emotionelle tilstande. 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 i hvert fald en del af de højtspécialiserede kreative medarbejders adfærd i langt højere grad kan tilskrives eksistentielle motivationsfaktorer og i ringere grad eksterne stimuli og instrumentelle motivationsfaktorer.

Fire arketyper af højtspécialiserede kreative medarbejdere

Et af forskningsprojektets vigtigste resultater er, at der bør skelnes imellem fire arketyper af højtspécialiserede kreative medarbejdere, som har hver deres motivationsprofil, og som derfor skal ledes forskelligt. Den overordnede motivationsmodel danner en ramme for alle arketyperne, men indholdet i de forskellige "kasser" er forskelligt. De fire arketyper er: Primadonnaen, Præstationstripperen, Pragmatikeren og Lønmodtageren.

Primadonnaen³

Kald og søgen efter mening som eksistentielle motivationsfaktorer

Primadonnaen har et eksistentielt forhold til sit arbejde og er den eneste af arketyperne, der er styret af eksistentielle motivationsfaktorer. Den væsentligste eksistentielle motivationsfaktor er kaldet, som på mange måder minder om den kaldstanke, de fleste professioner er baseret på⁴: En altruistisk tanke om, at man er kaldet til at tjene en højere sag, f.eks. kunsten, videnskaben etc., eller en klient, f.eks. patienten, skoleeleven, samfundet etc. Med kaldet følger også en stærk pligtetik: Primadonnaen føler en pligt til hele tiden at stræbe efter den højeste standard, hvilket understøttes af et stærkt værdisæt, der fungerer som moralsk kompas i arbejdet. Med kaldet følger også en stærk dedikation til faget – primadonnaen må hele tiden bestride de ypperste kompetencer, da det er en forudsætning for at kunne nå den højeste standard. Endelig er primadonnaen villig til at bringe ofre for at nå den højeste standard og tilsidesætter

gerne mere håndgribelige og personlige behov i den højere sags tjeneste⁵. Den anden eksistentielle motivationsfaktor er søgen efter mening. For primadonnaen består det meningsfulde arbejde og det meningsfulde liv i at søge efter mening, men vel at mærke en mening, der knytter sig til kaldet: Primadonnaens arbejde og liv er mest meningsfuldt, når arbejdet gør en forskel for andre.

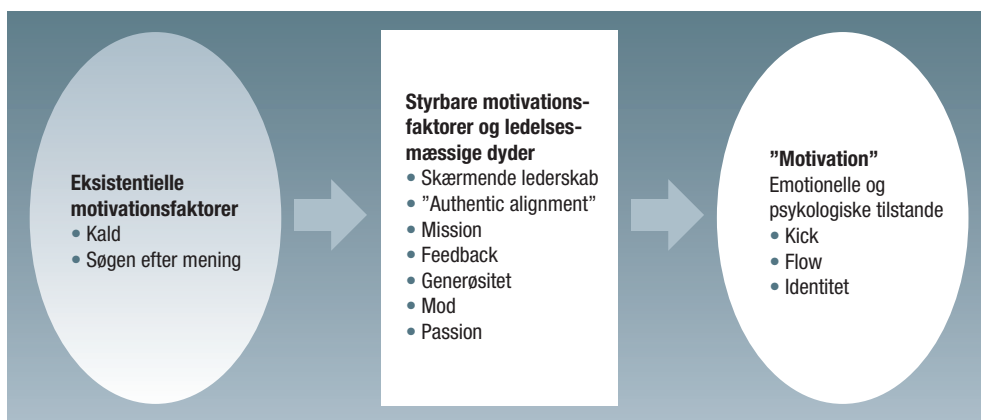
Kick, flow og identitet som motivationsmæssig tilstand

Primadonnaen stræber efter at opnå tre stærkt motiverende tilstande. Den første tilstand er kick og beskriver de relativt få øjeblikke af nærmest transcendent lykke, hvor alting går op i en højere enhed, og hvor man tydeligt mærker, at man gør en forskel. Det er definerende øjeblikke, hvor primadonnaen bliver mindet om, hvorfor det er værd at bringe ofre i den højere sags tjeneste. Kicket opleves dog ret sjældent, men til gengæld er det langtidsholdbart. Hvis man spørger en primadonna om de øjeblikke, hvor han har været allermost lykkelig ifbm. med hans arbejde, vil han ikke alene være i stand til at give en præcis beskrivelse af situationen – han vil også få kicket igen.

Den anden tilstand er flow. Flow beskriver den følelse, man oplever, når man er 100 % fordybet i at løse en kompleks problemstilling (Csikszentmihalyi, 1991 og 1997). Oplevelsen af flow forudsætter høje færdigheder og udfordrende arbejdsopgaver, og det kræver, at man træder ud af sin komfort zone. Først da investerer man så meget i arbejdet, at man kan opleve flow. I modsætning til kicket opleves flow relativt ofte og knytter sig til den kreative kerne i arbejdet. Det overses ofte i flow-litteraturen, at vejen til flow ofte er forbundet med en del frustration. Den kreative arbejdsproces er karakteriseret ved trial-and-error, tvivl, forhindringer etc., og da primadonnaen lægger stor energi i sit arbejde, vil de frustrationer, der er en uundgåelig del af det kreative arbejde, typisk være ladet med en vis energi. Mange ledere reagerer på medarbejderes flow-frustration ved at gøre arbejdsopgaven lettere og dermed trække medarbejderne tilbage i deres komfort zone – med det utilsigtede resultat, at man fratager dem enhver mulighed for at opleve flow. Dermed fratager man medarbejderne den motivationsfaktor, som betyder mest i hverdagen.

Den tredje tilstand er identitet. Primadonnaen har brug for at være i en organisation, der genspejler hans kald og hans værdisæt. Det diskuteres nærmere under ledelsesstrategier ift. primadonnaen. Fælles for de tre tilstande er, at primadonnaen har brug for sit arbejde for at opleve tilstandene. Sandsynligheden for at opleve kick og flow er væsentligt større i arbejdsmæssig sammenhæng end i fritiden. Samtidig har

Figur 2: Primadonnaens motivationsprofil



primadonnaen brug for sit arbejde for at kunne etablere en stærk personlig og professionel identitet. Derfor opretholder primadonnaen heller ikke et skarpt skel mellem arbejde og fritid – han har brug for sit arbejde for at opleve motivation som tilstand.

Ledelsesstrategi ift. primadonnaen

Hverken kick, flow eller identitet er noget, som en leder direkte kan give medarbejderen eller skrive ind i primadonnaens ansættelseskontrakt. Derfor er lederskabet af primadonnaer i høj grad et indirekte lederskab, hvor lederens opgave er at øge sandsynligheden for, at der kan skabes forbindelse mellem de eksistentielle motivationsfaktorer og motivation som tilstand – og tilsvarende mindske de barrierer, der måtte være herfor. Det indirekte lederskab svarer på nogle punkter til det, Mintzberg (1998) kalder for "covert leadership".

Eftersom primadonnaen agerer ud fra sit eget stærke værdisæt, er værdibaseret ledelse ofte omsonst – primadonnaen vil ofte finde værdier, der er formuleret for hele organisationen, meningsløse. Til gengæld er formuleringen af en mission, der relaterer sig til de eksistentielle motivationsfaktorer, og som primadonnaen kan spejle sin identitet i, en væsentlig parameter i det indirekte lederskab. Et eksempel er et bevaringscenter på Sjælland, som udfører konserverings- og restaureringsopgaver for at bevare historiske kulturartefakter. I en intern kulturanalytisk proces har de afdækket de eksistentielle værdier, som både knytter sig til organisationens og de ansattes *raison d'être*. En af de eksistentielle værdier lyder: Vi arbejder for evigheden! Det tilsidesætter ethvert behov for at formulere fælles værdier: Når man arbejder for evigheden, må man hellere gøre sig umage og sætte standarden højt.

Et andet væsentligt element kan kaldes "skærmende lederskab". Primadonnaen oplever ofte en konflikt mellem sin egen pligtetik og den nytteetik⁶, som ledelsen ofte står for, og han føler det ofte som sin pligt at værne om faget og deknoble nytteetikken. Nytteetikken ligger især gemt i managementsproget og i de mange ledelsesteknologier, der implementeres i organisationer (ikke mindst i den NPM-ramte offentlige sektor). 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 det være den faglige logik, der er herskende. I forlængelse heraf bør lederen tilstræbe "authentic alignment"⁷, som beskriver den idealtilstand, hvor tre faktorer går op i en højere enhed: 1) De faglige værdier og idealer, 2) De rammer og ressourcer, der er til at udføre arbejdet og 3) De krav og forventninger, der stilles til arbejdet udefra. Authentic alignment opleves sjældent, og pointen er da også, at lederen skal skabe en symbolsk alignment ved aldrig at retfærdiggøre, at primadonnaen må gå på kompromis med de faglige værdier og idealer, og ved at signalere, at man forsøger at få rammer/ressourcer og krav/forventninger til at stemme overens med de faglige værdier og idealer.

Pligtetikken betyder, at de højt specialiserede kreative medarbejdere føler en pligt til at deknoble det, de opfatter som dårlig ledelse (typisk når de skal gå på kompromis med de faglige værdier og idealer) (Scott, 1966). Lederskabet kan derfor kun i ringe grad baseres på formel magt, men må baseres på autoritet (Barnard, 2005). Man har kun den magt, man bliver givet. En række faktorer er afgørende for, om man bliver givet autoriteten fra primadonnaens side: For det første har primadonnaen som udgangspunkt ikke brug for ros. De sætter selv standarden for deres arbejde og ved bedst selv, hvornår de har performeret tilfredsstillende. Lederen bør kun rose den helt ekstraordinære indsats, mens ros for den ordinære eller uacceptable indsats virker stærkt demotiverende, da det sår tvivl om, hvor lederen sætter standarden. Den leder, der roser det middelmådige, mister sin autoritet. Til gengæld har primadonnaen brug for feedback om, at deres arbejdsindsats gør en forskel. De har også brug for kritisk feedback, selv

om de ikke altid tager pænt imod det, men det er nødvendigt, for at man konstant kan stræbe efter den højeste standard.

For det andet bør lederskabet baseres på nogle centrale ledelsesdyder. Primadonnaen er meget rummelig mht. ledelsesstil og accepterer langt større udsving, end andre typer af medarbejdere gør, blot lederskabet er baseret på nogle centrale ledelsesdyder, der afspejler primadonnaens egne værdier. Væsentlige ledelsesdyder er passion og mod til at træde ud af sin egen komfort zone, men vigtigst er generøsitet, der dog ikke kun handler om at give, men i lige så høj grad handler om at tage imod. Tager man som leder ikke ordentligt imod det, som den generøse primadonna giver – f.eks. blot med et ægte ment "tak" – bliver arbejdet meningsløst, og primadonnaen holder op med at give.

Præstationstripperen

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

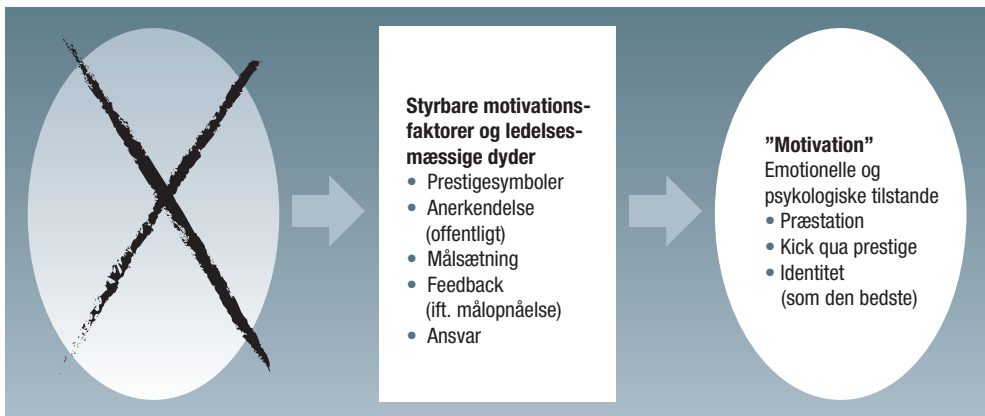
Den ekstroverte præstationstripper

Den ekstroverte præstationstripper har ligesom primadonnaen et identitetsprojekt, men hvor primadonnaens identitet er knyttet til kaldet og ønsket om at gøre en forskel, handler den ekstroverte præstationstrippers identitetsprojekt om at være anerkendt som den bedste inden for sit felt. Derfor er den ekstroverte præstationstripper primært motiveret af at præstere, men det er først, når omgivelserne anerkender præstationen som noget særligt, at den ekstroverte præstationstripper føler, at han har præsteret. Følelsen af at præstere udløser et kick, som dog er betinget af helt andre faktorer end primadonnaens kick. Det er prestigesymboler i form af løn, forfremmelse, særlige prestigefyldte opgaver, frynsegoder, priser, legater etc., der understøtter følelsen af at have præsteret. På samme måde er anerkendelse og ros fra omgivelserne vigtig, men det skal ikke foregå under fire øjne. 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!"

Den introverte præstationstripper

Den introverte præstationstripper higer efter tre motivationsmæssige tilstande: Han er ligesom den ekstroverte præstationstripper draget af følelsen af at præstere, men det er knyttet til en indre proces, der svarer til flow. Den introverte præstationstripper

Figur 3: Den ekstroverte præstationstrippers motivationsprofil



Figur 4: Den introverte præstationstrippers motivationsprofil



stræber ligeledes efter følelsen af et kick, men her er kicket relateret til flow og til at knække en faglig nød. Præstationen for den introverte præstationstripper ligger både i at knække den enkelte faglige nød, men også i at stille sig selv nye og sværere opgaver, således at præstationen hele tiden øges. Den introverte præstationstripper er typisk lidt af en nørd inden for sit felt. Han er drevet af nysgerrighed og er typisk meget analytisk i sin tilgang til arbejdet. Det er den kreative proces, der er mest motiverende (Csikszentmihalyi, 1997), og selv om den introverte præstationstripper måske ikke er ligeglad med, om hans arbejde gør en forskel for andre, så er det ikke det, der motiverer ham og giver ham et kick.

Ledelsesstrategi ift. præstationstripperen

Lederskabet af den ekstroverte præstationstripper bør som udgangspunkt baseres på anvendelsen af prestigesymboler og offentlig anerkendelse, da det er nødvendige elementer for kicket og for følelsen af at have præsteret. Derudover er målsætning stærkt motiverende for den ekstroverte præstationstripper. Dette er helt i overensstemmelse med den klassiske målsætningsteori (Latham & Locke, 1979), hvor målet sættes så tilpas højt, at det er en udfordring at nå det, men ikke urealistisk højt, da den ekstroverte præstationstripper skyer fiaskoer og derfor ikke kaster sig ud i projekter, hvor der er en høj risiko for ikke at nå målet. En anden forudsætning for, at målsætning virker, er, at der jævnligt gives feedback om, hvordan man klarer sig ift. målsætningen. Denne form for feedback adskiller sig væsentligt fra den feedback, primadonnaen har brug for, ved at være langt mere konkret og opgavefokuseret⁸.

Den introverte præstationstripper kræver som udgangspunkt ikke megen aktiv ledelsesudøvelse, da han primært ønsker masser af autonomi og selvledelse (se f.eks. Drucker, 2005). Derudover bør skærmende lederskab og authentic alignment stå centralt i lederskabet. Men hvor disse ting for primadonnaens vedkommende primært har en funktion ift. de eksistentielle motivationsfaktorer, har det for den introverte præstationstripper primært en betydning ift. den fred og den fordybelse, der er nødvendig for at opleve flow. Endelig har den introverte præstationstripper brug for inspiration og sparring, og han opdyrker som regel selv et netværk af folk i tilsvarende funktioner eller med tilsvarende interesser, så ledelsens opgave består primært i at give den introverte præstationstripper lov til at dyrke dette netværk. Det eneste punkt, hvor ledelsen kan have brug for at træde aktivt ind i lederskabet af den introverte præstationstripper, er, når han engagerer sig i arbejdsopgaver, som ikke er forenelige med organisationens mål.

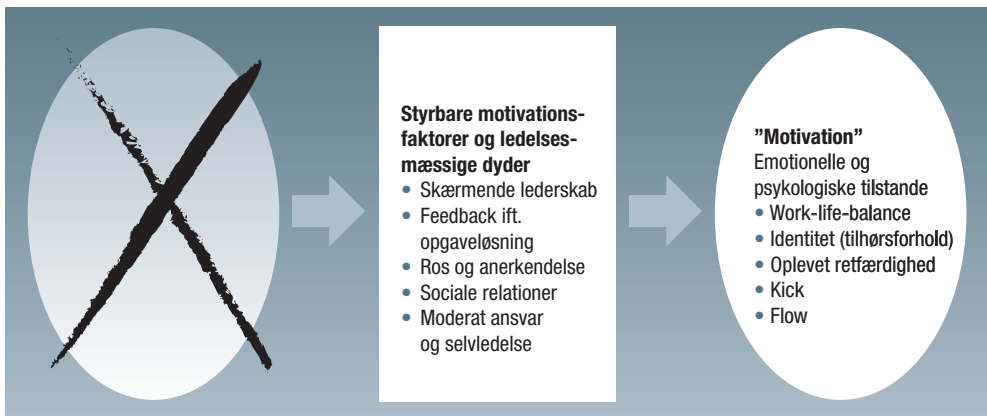
Pragmatikeren

Pragmatikeren har et pragmatisk forhold til arbejdet. Han forstår og respekterer primadonnaens kald og føler stolthed, når arbejdet gør en forskel for andre, men han føler ikke selv et kald og finder den primære kilde til livsmening uden for arbejdet. Derfor kan pragmatikeren også opleve kick og flow, men fordi han investerer mindre i sit arbejde end primadonnaen, vil oplevelsen hverken være så stærk eller så hyppig, som tilfældet er for primadonnaen. For pragmatikeren er den vigtigste motivationsmæssige tilstand følelsen af work-life-balance. Pragmatikeren er meget opgavefokuseret og sætter en ære i, at arbejdet udføres korrekt og ordentligt. Pragmatikeren har brug for en velorganiseret arbejdsdag og bliver stresset, hvis ikke arbejdet kan udføres ordentligt inden for den normale arbejdstid. Desuden har han et stort socialt behov (jf. McClellands behov for tilhørsforhold, McClelland, 1967), og hans identitetsprojekt går primært på at være en god kollega og god medarbejder. Endelig er oplevelsen af retfærdighed et væsentligt element for pragmatikeren. Dette er helt i tråd med de klassiske retfærdighedsteoriens (Adams, 1963) argument om, at medarbejdere sammenligner deres nettoresultat med andres: Hvis andre får en større belønning for den samme eller mindre indsats end medarbejderen selv, vil det resultere i frustration og demotivation.

Ledelsesstrategi ift. pragmatikeren

Lederskabet af pragmatikeren er mere traditionelt. Pragmatikeren har ligesom primadonnaen og den introverte præstationstripper brug for skærmende lederskab. For pragmatikeren er det vigtigt at udføre arbejdet korrekt, og han har derfor brug for en meget opgavefokuseret feedback – enten i form af løbende feedback eller i form af arbejdsbeskrivelser, vejledninger etc., som han kan følge vel vidende, at hvis de følges systematisk, så er arbejdet udført korrekt. Samtidig har pragmatikeren brug for ros og anerkendelse i mere traditionel forstand – det understøtter følelsen af at have præsteret på et tilfredsstillende niveau og er dermed indirekte med til at skabe work-life-balance. Endelig er opbygningen af et godt socialt arbejdsmiljø væsentligt for pragmatikeren – hvad enten det drejer sig om julefrokoster, sommerfester, fredagsmorgenbrød, teambuilding, konflikthåndtering etc. Moderat ansvar og selvledelse virker fint for pragmatikeren, men for meget ansvar skaber utryghed. Pragmatikeren har brug for, at lederne skaber de overordnede rammer og giver klare mål- og arbejdsbeskrivelser, men inden for disse rammer arbejder pragmatikeren gerne selvstændigt.

Figur 5: Pragmatikerens motivationsprofil



Lønmodtageren

Lønmodtageren har en markant anden indstilling til arbejdet end de tre øvrige arketyper. For lønmodtageren er arbejdet et middel til et mål, som realiseres i fritiden. Lønmodtagerens forhold til arbejdet er baseret på en forestilling om, at der er et modsætningsforhold mellem arbejdsgiver og arbejdstager, og derfor arbejder lønmodtageren aktivt på at skabe en så positiv bidrags-belønnings-balance som muligt (Hein, 2009 + 2009b). Dette forstærkes af, at lønmodtageren som højtspécialiseret kreativ medarbejder indgår i en kultur, hvor ikke mindst primadonnaen og de to typer af præstationstrippere sætter en høj standard og agerer ud fra en væsentlig anderledes motivationsprofil. Begge dele trækker i retning af et øget bidrag for lønmodtageren, hvilket reducerer bidrags-belønnings-balancen. Derfor vil den højtspécialiserede og kreative lønmodtager næsten instinktivt og meget aktivt forsøge at trække i den stik modsatte retning ved at argumentere for, at standarden skal nedsættes, og belønningen øges. Dette gøres som regel ved henvisning til overenskomster, fagforeninger, tillidsrepræsentanter etc., hvor lønmodtagerne argumenterer for, hvorfor et bestemt stykke arbejde ikke kan udføres, hvorfor der skal holdes pause på bestemte tidspunkter, hvorfor der skal udbetales tillæg, eller hvorfor arbejdstiden ikke skal overskrides, til trods for at en deadline nærmer sig. Derudover er lønmodtageren ligesom pragmatikeren motiveret af følelsen af oplevet retfærdighed, men hvor pragmatikeren blot søger oplevet retfærdighed, føler lønmodtageren sig ofte berettiget til en større bidrags-belønnings-balance end andre⁹. Oplevet uretfærdighed afstedkommer ofte stærke reaktioner fra lønmodtagerens side i form af brokkeri, frustration, animering af kolleger til fælles demonstration af utilfredshed, henvendelser til tillidsrepræsentanter etc.

Figur 6: Lønmodtagerens motivationsprofil



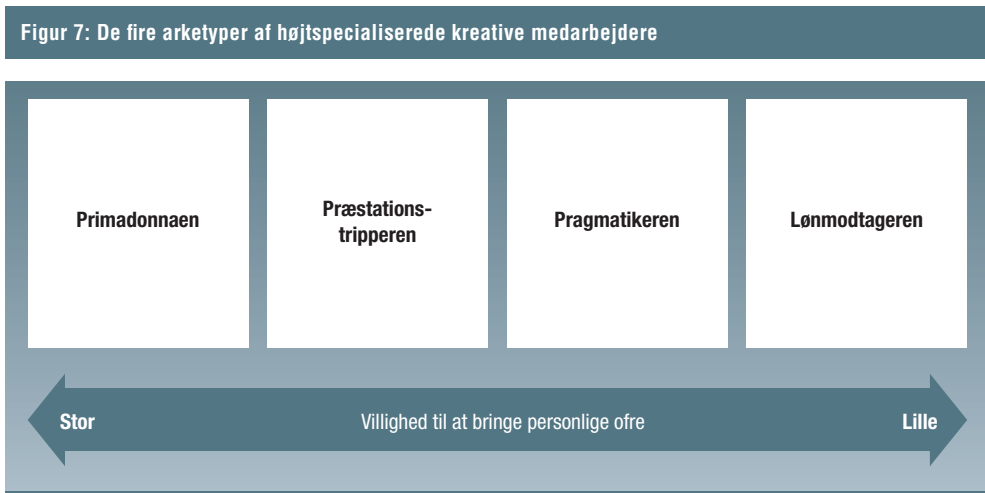
Ledelsesstrategi ift. lønmodtageren

Det er vigtigt at skelne imellem to ledelsesstrategier ift. lønmodtageren. Den første går på det direkte lederskab af lønmodtageren. Eftersom lønmodtageren primært er styret af ønsket om en positiv bidrags-belønnings-balance, bygger lederskabet på et relativt behavioristisk fundament (Hein, 2009). De primære motivationsfaktorer, som lederen kan gøre brug af, er løn og andre former for belønninger i form af frynsegoder, overarbejdstillæg, afspadsering etc. Desuden kan ros bruges til at motivere lønmodtageren til at yde en ekstra indsats, mens straf kan bruges til at sanktionere et uacceptabelt bidrag. Målsætning kan ligeledes ansprende til at yde en ekstra indsats, hvis det kombineres med en øget belønning, men kun i en kortere periode, da lønmodtageren vil frygte, at det ellers danner præcedens for hans fremtidige bidrag. Den anden ledelsesstrategi ift. lønmodtageren relaterer sig til de øvrige arketyper. Lønmodtagerens fokus

på at nedsætte standarden er en hyppig kilde til irritation, frustration og demotivation hos de tre øvrige arketyper, og dette forstærkes af, at ledere ofte bruger mest energi på at please lønmodtageren, som får øget opmærksomhed qua sit brokkeri, og som har stærke magtredskaber i overenskomster, tillidsrepræsentanter mv., som i sig selv er fornuftige foranstaltninger, men som i hænderne på lønmodtageren bliver uhensigtsmæssige magtredskaber. Ledelsens væsentligste opgave ift. lønmodtageren er derfor at isolere lønmodtagerens indflydelse på organisationskulturen og at rette den primære del af sin energi mod de tre øvrige arketyper.

Den dynamiske arketype

Figur 7 viser de fire arketyper placeret på en skala, der angiver, i hvor høj grad den enkelte arketype er villig til at investere i sit arbejde og bringe ofre for at nå den højeste standard. Arketypemodellen bør dog ikke bruges som typificeringsværktøj, for nok vil én af arketypeprofilerne bedst beskrive en medarbejders motivationsprofil, men arketyperne er også af flere årsager dynamiske, og medarbejderne kan agere ud fra en anden arketypeprofil end deres "naturlige" af i hvert fald tre årsager, hvoraf de to er forholdsvis uproblematisk: 1) Der kan være arbejdsopgaver, som man forholder sig forskelligt til. En medarbejder, der f.eks. grundlæggende er primadonna af natur, kan godt forholde sig som pragmatiker eller lønmodtager til visse arbejdsopgaver. Det kan f.eks. skyldes, at man sparer energi til de arbejdsopgaver, som er mest motiverende og mest krævende. 2) Man kan bevidst flytte sig midlertidigt fra én arketype til en anden pga. f.eks. private forhold, der gør, at man i en periode ikke kan investere så meget i arbejdet, som man gerne ville.



Den tredje årsag er langt mere problematisk og skyldes demotivation og frustration som reaktion på forhold, som medarbejderen ikke føler det muligt at kontrollere. Frustrationsregression er et kendt begreb inden for den klassiske motivationsteori (Alderfer, 1972) og refererer til den reaktion, der følger, når der ikke er udsigt til at få dækket et højereliggende og ofte u håndgribeligt behov. I de tilfælde kan medarbejderen regrediere og i et ubevidst og ofte mislykket forsøg på at kompensere for de højereliggende udækkede behov fokusere på behovsdækning på lavereliggende og typisk mere håndgribelige behovsniveauer. 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 medarbejderens motivation. Højt specialiserede kreative medarbejdere kan således regrediere fra f.eks. at være primadonnaer til at opføre sig som pragmatikere eller lønmodtagere (primadonnaer regredierer dog stort

set aldrig til at være præstationstrippere) osv. Det er værd at bemærke, at de færreste højtspécialiserede kreative medarbejdere er lønmodtagere af natur – dertil er arbejdet for krævende. En helt væsentlig ledelsesopgave er derfor at kunne skelne mellem, hvad en medarbejder er af natur, og hvad de evt. er regredieret til. Medarbejdere skal som udgangspunkt ledes som det, de er af natur, og ikke som det, de er regredieret til.

Afsluttende refleksion

Et afgørende spørgsmål er naturligvis, i hvor høj grad man kan generalisere fra scenekunstnere til andre typer af højtspécialiserede kreative medarbejdere. Svaret bør findes i en diskussion af arbejdets og organisationens karakter. Scenekunstnere på Det Kongelige Teater arbejder i projekter og under skiftende mellemledere/instruktører, og samtidig er de som fastansatte underordnet en samlet ledelse for hele organisationen. Det er klart, at ikke alle højtspécialiserede kreative medarbejdere arbejder i skiftende projekter og derfor heller ikke oplever samme udskiftningsgrad på mellemlederposten. Det betyder på den ene side, at scenekunstnere er udsat for større udsving i ledelsesudøvelse end andre typer af højtspécialiserede kreative medarbejdere. På den anden side er de knap så følsomme over for ”dårlig” ledelse på mellemlederniveauet, fordi forløbet er afgrænset til ca. 8 uger.

Trods projektarbejdet er de fastansatte dog særdeles følsomme over for den faste ledelse. Der sås nemlig en højere repræsentation af primadonnaer blandt freelance-ansatte kunstnere end blandt fastansatte – og en tilsvarende højere grad af frustrationsregression blandt de fastansatte. Årsagen kan ligge flere steder: Freelance-arbejderen vælger selv projektet til eller fra og går derfor ind i projekterne med en anden motivation end de fastansatte. Freelance-arbejderen kan også i højere grad skærme sig selv over for ledelsestiltag rettet mod hele organisationen, mens fastansatte selvsagt er underlagt en mere kontinuerlig ledelse, som på godt og ondt er stærkt indgribende i medarbejderens professionelle og personlige virke.

Samtidig kan man hævde, at scenekunstneres arbejde er specielt i den forstand, at det ikke kun er underlagt en intern evaluering, men også en offentlig evaluering i dagspressen i form af x antal stjerner eller hjerter. Omvendt kan man sige, at især offentligt ansatte højtspécialiserede kreative medarbejdere er blevet underlagt en stigende grad af evaluering, som offentliggøres, og som i højere grad diskuteres i dagspressen. Dette gælder f.eks. sundhedsvæsenet, politiet, folkeskolen, forsvaret etc.

Selv om yderligere forskning vil kunne afdække særlige forhold af betydning for andre grupper af højtspécialiserede kreative medarbejders motivation, kan der altså samtidig peges på en række fællesnævner, som betyder, at nok er scenekunstneres arbejde specielt, men grundlæggende er der ikke den store forskel på at være balletdanser eller læge, operasanger eller gymnasielærer eller skuespiller eller spilprogrammør.

Summary

The most important resource in the knowledge economy, the creative economy and the experience economy is the highly specialised, creative employees. This broad group of employees is crucial for both private sector competitiveness and public sector quality and efficiency. The challenge for future leaders will therefore be to release the full potential of this type of highly specialised, creative staff, and handle the managerial challenges that follow in the wake of that type of employee. The article introduces a comprehensive and empirically based new motivation and management theory, focusing on the highly specialised creative employees, and it debunks the myth of the hysterical and demanding prima donna who resists any constraints imposed by management.

Noter

1. F.eks. Maslow i hans beskrivelse af det selvaktualiserende menneske (Maslow, 1987 + 1999) og Herzberg, som baserer sin to-faktor-teori på bl.a. regnskabsfolk og ingeniører (Herzberg et al., 2007).
2. Maslow beskæftiger sig bl.a. med såkaldte "peak experiences" (se Maslow, 1976).
3. Primadonna-begrebet er valgt for at gøre op med de myter, der knytter sig til begrebet. Forskningsprojektet har vist, at en stor del af de medarbejdere, der bliver stemplet som "primadonnaer" i den negative betydning, ofte er misforstået af både ledere og kolleger, der ikke forstår primadonnaens eksistentielle forhold til arbejdet.
4. På denne måde minder primadonnaen i sit værdisæt meget om den klassiske professionssociologiske beskrivelse af den fagprofessionelle, som arbejder ud fra et kald og en serviceorientering, og som bekender sig til et højere ikke-kommercielt formål (se f.eks. Hein, 2009 og Jespersen, 1993).
5. Dette er i øvrigt helt i overensstemmelse med Maslows teori om selvaktualiserende mennesker, som tilsidestætter de fire nederste behov i behovshierarkiet i deres stræben efter at finde mening (Maslow, 1987 + 1999).
6. Dilemmaer, der opstår som følge af forskellige etiske positioner, diskuteres bl.a. i Haslebo & Haslebo, 2007.
7. Begrebet er introduceret af tre amerikanske forskere, der har påvist, at medlemmer af en profession oplever størst arbejdsglæde, når der er authentic alignment (se Gardner et al., 2001).
8. Her ses paralleller til McClelland, som skelner mellem følelsesfeedback og opgavefeedback. McClelland påpeger, at personer med stort præstationsbehov primært har brug for opgavefeedback (se McClelland, 1967; Hein, 2009). Personer med stort tilhørsbehov, som i artiklens terminologi minder mest om pragmatikeren, har derimod brug for følelsesfeedback i form af anerkendelse, ros og accept.
9. Dette svarer til argumentet hos Huseman et al., 1987, der skelner mellem tre medarbejdertyper: De godgørende, som foretrækker et lavere nettoresultat end andre; de retfærdighedsfølsomme, som foretrækker samme nettoresultat som andre, og de berettigede, som foretrækker et højere nettoresultat end andre (se også Hein, 2009).

Litteratur

- Adams, J. Stacy: Toward an Understanding of Inequity, s. 422-436, *Journal of Abnormal Psychology* 67/1963.
- Alderfer, Clayton P.: Existence, Relatedness and Growth. *Human Needs in Organizational Settings*, The Free Press, New York, 1972.
- Barnard, Chester I.: *The Functions of the Executive*, 30th Anniversary Edition, Harvard University Press, 2005.
- Barley, Stephen R. & Gideon Kunda: *Gurus, Hired Guns, and Warm Bodies – Itinerant Experts on a Knowledge Economy*, Princeton University Press, Princeton, NJ, 2004.
- Corbin, Juliet M. & 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, 1991.
- Csikszentmihalyi, Mihaly: *Creativity. Flow and the Psychology of Discovery and Invention*, Harper Perennial, 1997.
- Dickerson, Chad: No more prima donnas, *InfoWorld*, 46/2001.
- Drucker, Peter F.: *Managing Oneself*. *Harvard Business Review*, January 2005.
- Florida, Richard: *The Rise of The Creative Class – And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*, Basic Books, New York, 2004.
- Frankl, Viktor E.: *Man's Search for Meaning*, Pocket Books, 1985.
- Gardner, Howard; Mihaly Csikszentmihalyi & William Damon: *Good Work – When Excellence and Ethics Meet*. Basic Books, New York, 2001.
- Glaser, Barney G. & Anselm Strauss: *The Discovery of Grounded Theory – Strategies for Qualitative Research*. de Gruyter, New York, 1967.
- Greenberg, Herbert M. & Gregory Sidler: What is the best way to handle a prima donna?, *Forum*, 94/August, 1998.
- Haslebo, Gitte & Maja Loua Haslebo: *Etik i organisationer – fra gode hensigter til bedre handlemuligheder*. Dansk Psykologisk Forlag, 2007.

- Hein, Helle Hedegaard: Motivation – motivationsteori og praktisk anvendelse, Hans Reitzels Forlag, København, 2009.
- Hein, Helle Hedegaard: Primadonnaen, Præstations-tripperen, Pragmatikeren og Lønmodtageren. Ledelseidag. dk, nr. 4, april, 2009b.
- Herzberg, Frederick; Bernard Mausner & Barbara Bloch Snyderman: The Motivation to Work. Ninth printing, Transaction Publishers, 2007.
- Huseman, Richard C.; John D. Hatfield & Edward W. Miles: A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct, s. 222-234, Academy of Management Review, 12/2, 1987.
- Jespersen, Peter Kragh: De professionelle og bureaukratiet. Aalborg Universitetscenter, 1993.
- Latham, Gary P. & Edwin A. Locke: Goal Setting – A Motivational Technique That Works, Organizational Dynamics, Autumn, 1979.
- Maslow, Abraham H.: Religions, Values, and Peak-Experiences, Penguin Compass, 1976.
- Maslow, Abraham H.: Motivation and Personality. Third Edition, Longman/Addison-Wesley Educational Publishers Inc., New York, 1987.
- Maslow, Abraham H.: Maslow on Management, John Wiley and Sons, New York, 1998.
- Maslow, Abraham H.: Toward a Psychology of Being. Third Edition, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1999.
- McClelland, David C.: The Achieving Society. The Free Press, 1967.
- Mintzberg, Henry: Covert Leadership: Notes on Managing Professionals. Harvard Business Review, November-December, 1998.
- Scott, W. Richard: Professionals in Bureaucracies – Areas of Conflict, I: Vollmer, Howard M. & Donald L. Mills (eds.): Professionalization, s. 265-275, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1966.