

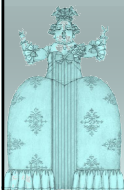
Ledelse af primadonnaer

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

- Urimeligt krævende
- Egocentreret
- Forfængelig
- Selvhøjtidelig
- Temperamentsfuld
- Lider af storhedsvanvid
- Hysterisk
- Barnlig
- Ledelsesfremmed (eller ledelsesresistent!)



Professionel – hvad er det?

- 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

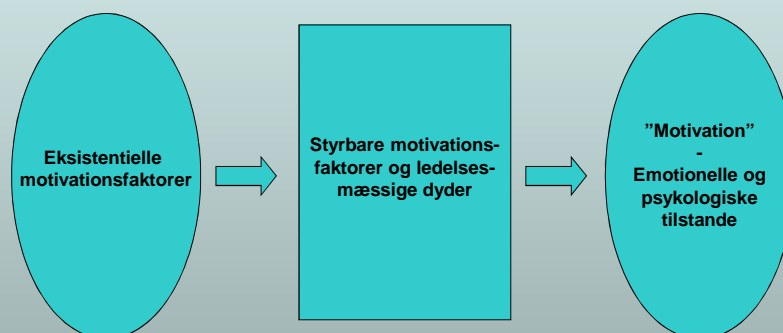
Hvor findes primadonnaer?

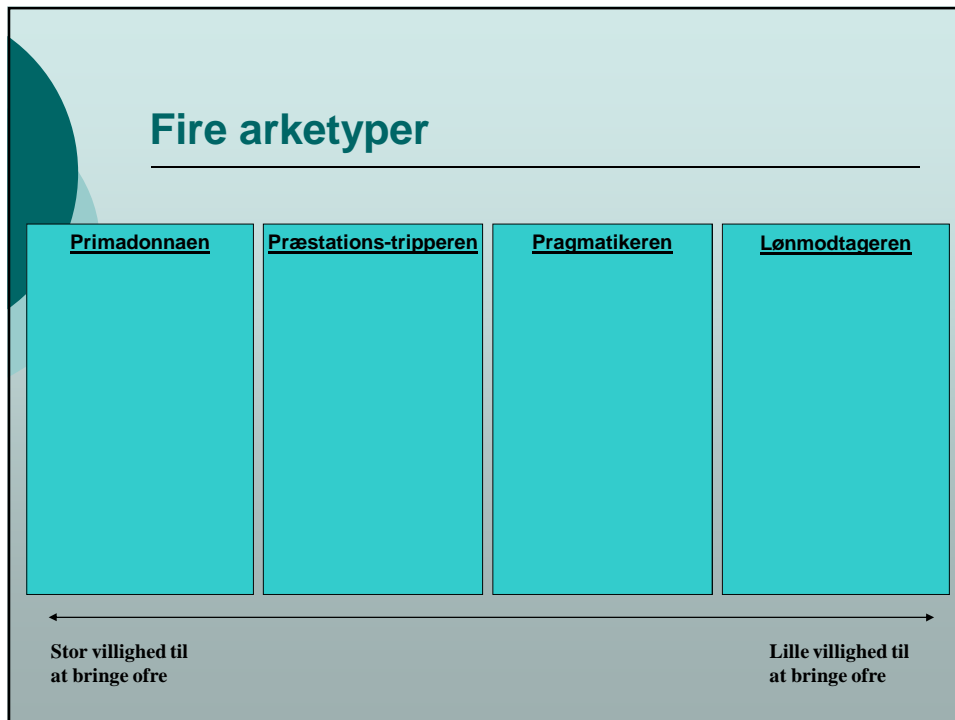
- Inden for alle fag, hvor man er højt specialiseret og arbejder kreativt, f.eks. inden for
 - Tekniske fag: Ingeniører, IT-folk etc.
 - Omsorgsfag: Sygeplejersker, terapeuter etc.
 - Præventive fag: Politifolk, soldater etc.
 - Dannelsesfag: Præster, lærere etc.
 - Designfag: Arkitekter, designere etc.
 - Vidensfag: Læger, jurister, økonomer, forskere, analytikere etc.
 - Kunstneriske fag: Udøvende kunstnere etc.
 - Idrætsfag: Sportsudøvere, idrætsfolk etc.
 - ... og alle andre specialister og fagprofessionelle

Hvad er motivation?

- Motivation er de faktorer i et individ, som vækker, vedligeholder og kanaliserer adfærd i retning mod et mål
- Men motivation beskriver også en psykologisk og emotionel tilstand
- Nøglen til god ledelse ligger i en forståelse af medarbejderens drivkræfter og motivation som tilstand

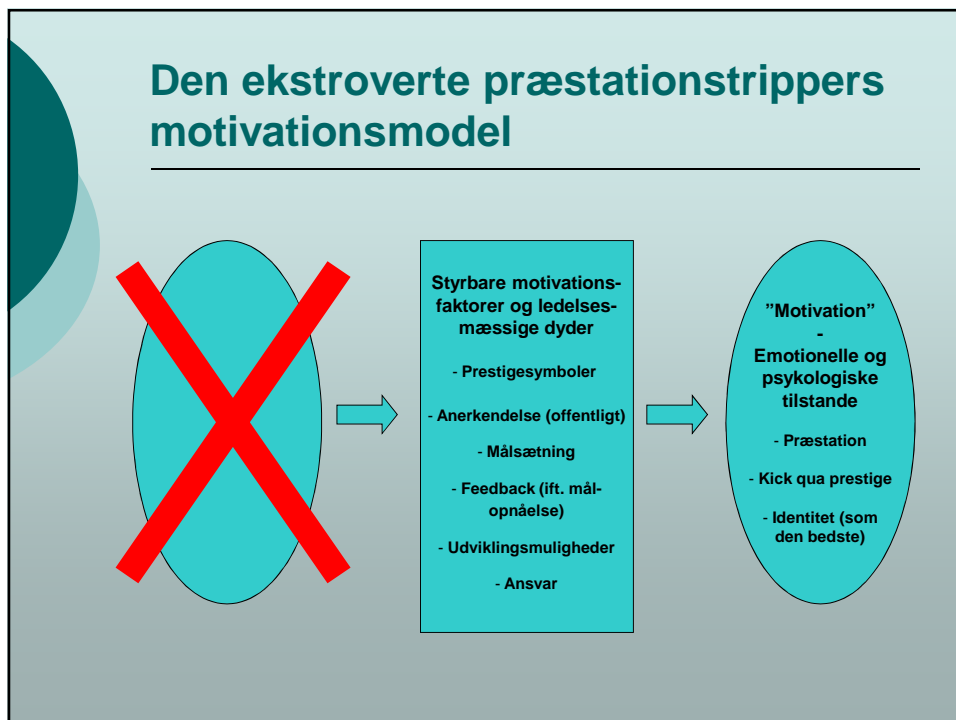
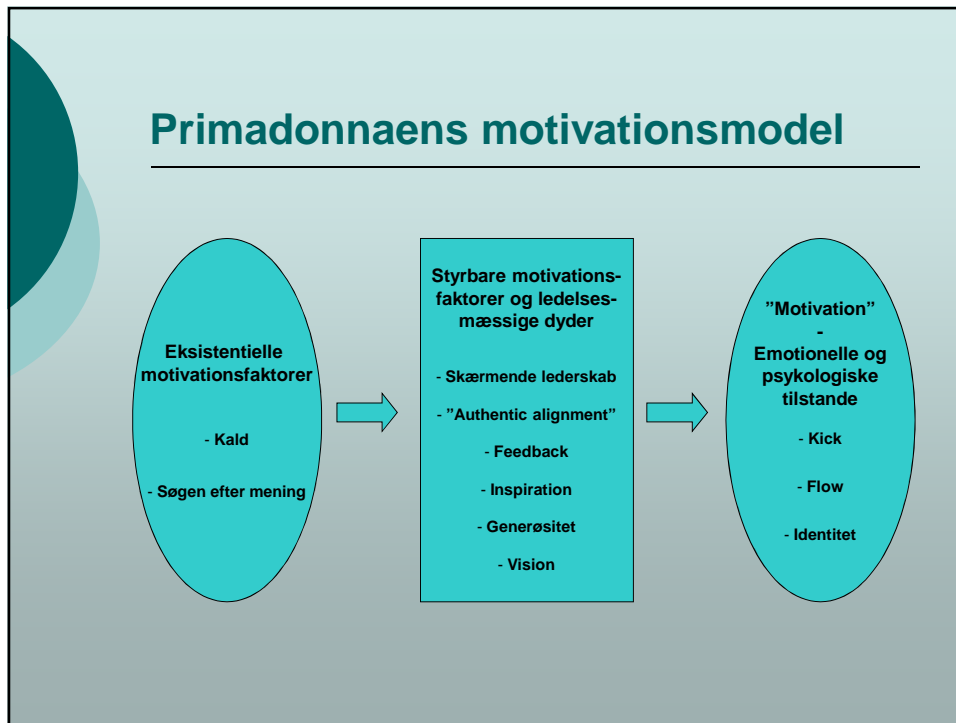
Grundlæggende motivationsmodel

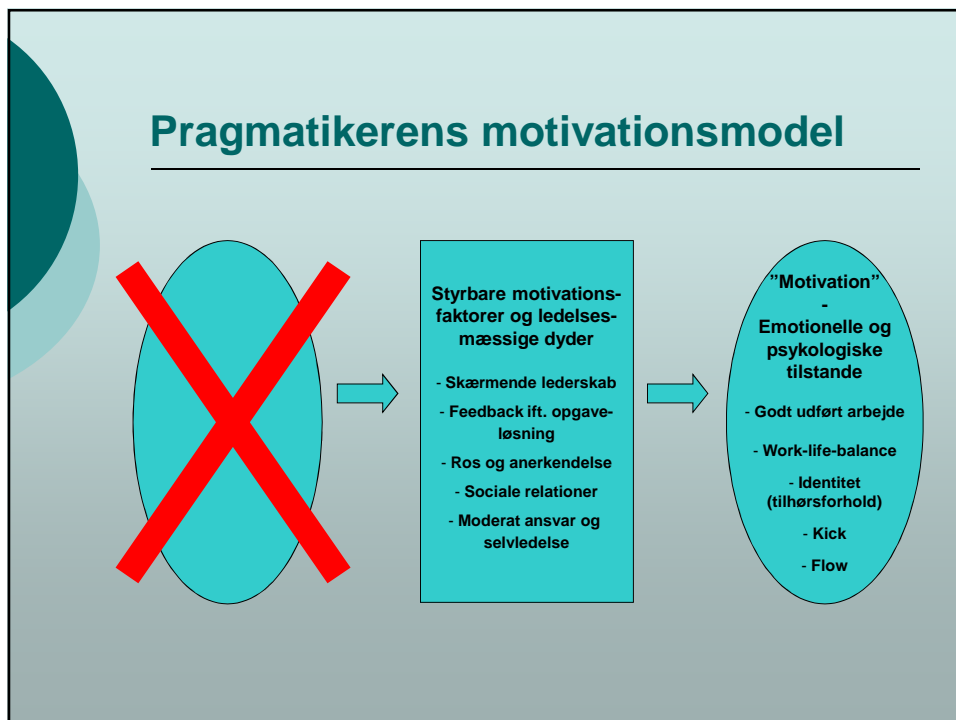
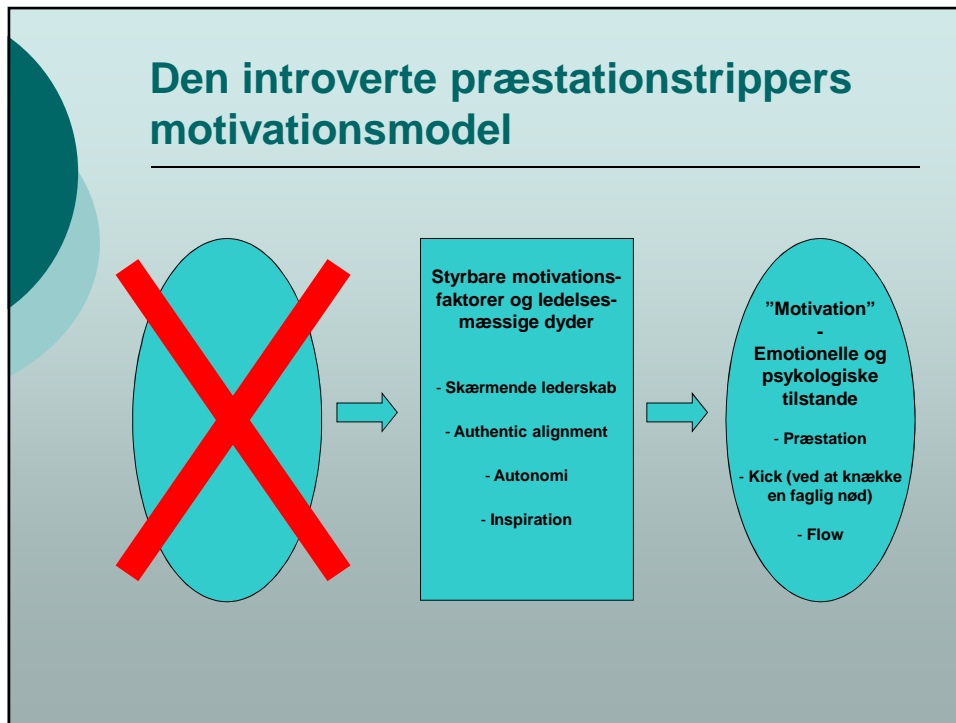


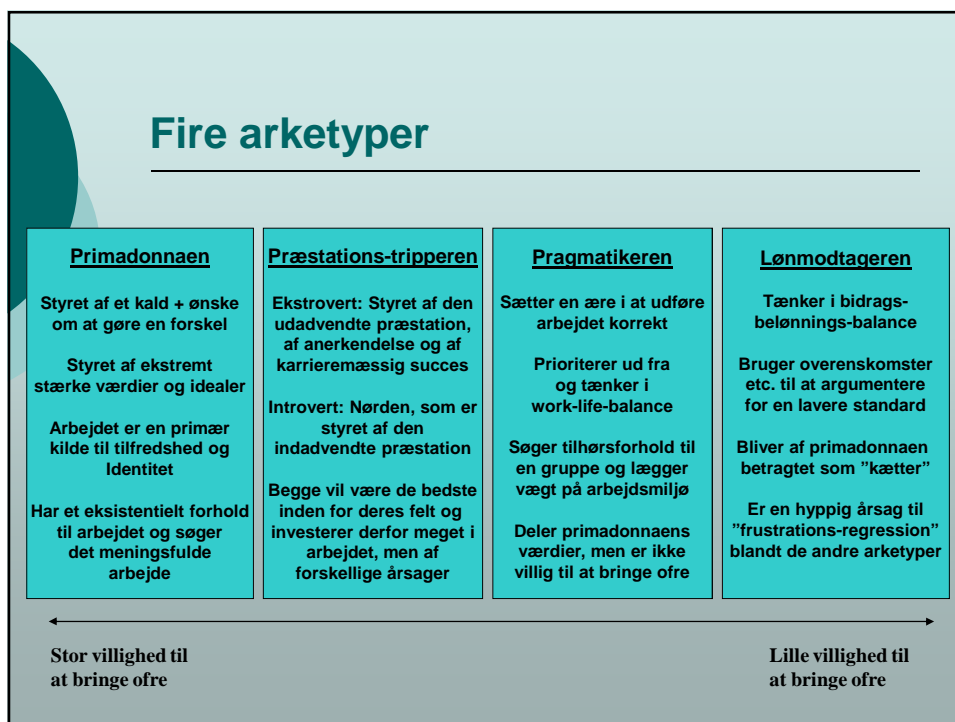
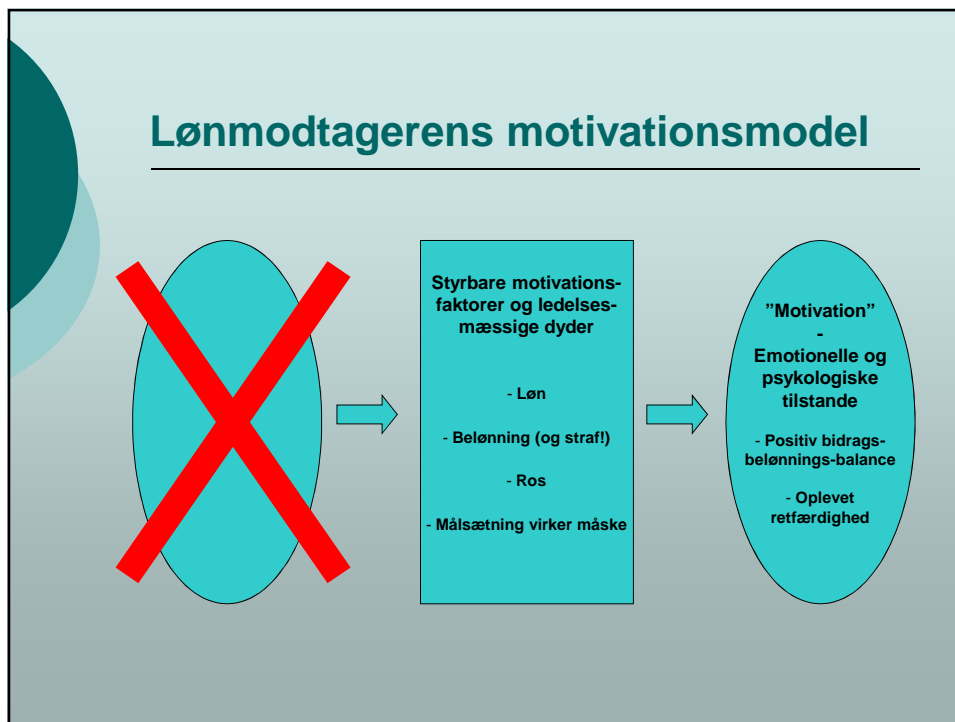


Frustrationsregression

- 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!
- Medarbejdere skal ledes som det, de er af natur – ikke som det, de evt. er regredieret til







Skab en primadonnakultur

- Byg organisationskulturen op om primadonnaerne – det skaber en modvægt til lønmodtagerkulturen
- Suppler med tiltag, der fokuserer særskilt på de øvrige arketyper
- Giv plads! Alle p'er udfylder en vigtig funktion!
- Opbyg en fælles kick-bank
- Formuler en meningsfyldt vision

Den meningsfyldte vision



Det gode lederskab

- Giv sprog og symboler et serviceeftersyn
- Giv værdier et serviceeftersyn
- Formuler en ledelsesfilosofi, der afspejler organisationens raison d'être
- Brug skærmende lederskab
 - Ift. management-retorik
 - Ift. ledelsesteknologier

Ledelse er baseret på autoritet

- Der er ingen bedste ledelsesstil, men...
- Fagprofessionelle er verdensmestre i dekobling af formel magt – lederskabet må baseres på autoritet
- Autoritet og lederskab er ikke et spørgsmål om ledelsesstil, men om visioner og ledelsesdyder

Hvem er den bedste leder?

- Den rummelige primadonna?
- Den ledelsespåklædte pragmatiker?
- Den ledelsesintelligente ekstroverte præstationstripper?