

---

# Primadonna- pædagoger

ER VÆRD  
AT SATSE PÅ



'Primadonnaer' bryder sig ikke om ros og bliver dybt frustrerede, når de ikke får lov til at præstere deres bedste, *men de er nøglen til, at pædagoger, lærere og sygeplejersker får deres status tilbage.* Derfor skal lederne i det offentlige lære at lede primadonnaer, lyder det fra ledelsesekspert HELLE HEDEGAARD HEIN.

---

Af MALENE FENGER-GRØNDAHL

**L**ederen af børnehaven kommer ud på legepladsen, hvor to pædagoger står ved sandkassen og holder øje med børnenes leg. »Jeg synes, at I klarede forældresamtalerne i går rigtig flot. Alle forældrene fik gode informationer med hjem. I fik også gennemgået skemaerne om sprogtest, og det er jo en af de ting, vi skal nå ifølge de nye handleplaner,« siger lederen. Den ene pædagog, Sanne, smiler genert, tydeligt glad for rosen fra sin chef. »Jeg synes også, at det gik godt, selv om vi havde travlt med at nå at gennemgå sprogskemaerne,« siger hun. Hendes kollega, Mette, smiler ikke. »Vi nåede jo ikke at tale med Peters forældre om, at han slår de andre, og vi fik heller ikke talt med

Saras forældre om, at vi gerne vil samarbejde med dem om at styrke hendes motorik,« siger Mette. Lederen smiler og nikker. »Nej, men det må vi så tage hen ad vejen. Det kan jo også være, at du er lidt for hurtigt ude med dine vurderinger. Lad os tage det op hen mod jul,« siger hun.

Situationen her er tænkt, men giver ifølge ekspert i motivation, ledelse og kreativitet Helle Hedegaard Hein et realistisk billede af en leder, der fejler i sit forsøg på at motivere sine medarbejdere.

»Mette er formodentlig det, vi kalde ren 'primadonna', en medarbejder, der typisk opfattes som besværlig, kværulantisk, overambitiøs og egoistisk. Men som samtidig er knaldhamrende dygtig. Sanne derimod er en 'pragmatiker', en medarbejder, som gerne vil gøre det godt inden for de givne rammer,

---

»Primadonnaer, der får de rette rammer, er simpelthen guld værd, og alle virksomheder og arbejdspladser burde have mindst én af slagsen. **Det er en misforståelse, at primadonnaerne kun findes blandt kunstnere og sportsstjerner.**«

Ledelsesekspert  
Helle Hedegaard Hein



men sjældent udfordrer rammerne. Hun har brug for, at nogen definerer, hvad et godt stykke arbejde er, og fortæller hende, at hun har gjort det godt nok. Så kan hun gå glad hjem fra arbejde og koncentrere sig om sit privatliv, indtil hun skal møde igen. Det er nemlig vigtigt for en medarbejder som Sanne, at der er balance mellem arbejde og privatliv. Blandt andet derfor er hun typisk også optaget af, at der skal være et godt socialt miljø på arbejdspladsen, så ingen bliver stressede,« siger Helle Hedegaard Hein.

#### **Fire arketyper – forskellig ledelse**

Hun har specialiseret sig i ledelse af højt specialiserede, kreative medarbejdere og har bl.a. lavet omfattende feltarbejde på Det Kongelige Teater og i hospitalsvæsnet. På basis af sine feltstudier har hun udviklet

en model med fire medarbejdertyper: primadonnaen, pragmatikeren, præstationsstriperen – som findes i en introvert og ekstrovert udgave – og lønmodtageren (se boks) og en række principper for, hvordan en leder kan sikre, at alle fire typer trives og kan yde deres bedste.

»De fire arketyper kalder på forskellige former for ledelse. Den ledelsesform, der kan få en pragmatiker til at blomstre, kan virke decideret dræbende på en primadonna,« siger hun og tilføjer, at det er hendes indtryk, at de fleste danske arbejdspladser, især inden for det offentlige, er præget af en ledelsesform, som især appellerer til de tre sidstnævnte typer.

Pragmatikerne vil ofte fungere bedst med faste rammer, klare succeskriterier og et stærkt fællesskab. Pragmatikeren er også hende, der arrangerer julefrokoster og sørger >

for at støtte stressramte kolleger. Til gengæld er hun ikke parat til at ofre alt for at nå det ypperste faglige niveau, for konkurrence eller høje ambitioner ligger ikke til hende. Den 'ekstroverte præstationstripper' vil være optaget af at præstere individuelle resultater og opnå anerkendelse for de målbare succeser – gerne i form af offentlig ros – og kan være egocentreret, fordi han arbejder for sin egen skyld, ikke i en højere sags tjeneste. Den 'introverte præstationstripper' retter typisk hele sit fokus på at knække den faglige nød – fordi det er sjovt.

Primadonnaerne, som fx Mette i eksemplet ovenfor hører til, er til gengæld drevet af et kald og arbejder for noget større end bare deres egen succes, og det er derfor, de kan tilføre en arbejdsplads noget helt unikt, mener Helle Hedegaard Hein:

»Primadonnaerne bliver misforstået, fordi deres adfærd kan virke forkælet og egocentreret, men det afspejler som regel en dyb frustration over ikke at få lov til at yde det bedste og over at være i et miljø, der ikke sætter de faglige standarder så højt, som de synes, at man bør gøre, hvis man virkelig skal gøre en forskel i den højere sags tjeneste. De har en meget høj etisk standard og stærke værdier,« siger hun.

## »Er lederen i stand til at give primadonnaen feedback, sparring og inspiration, vil hun være guld værd for børnehaven.«

Ledelsesekspert  
Helle Hedegaard Hein

### Alle bør have en primadonna

Primadonnaernes styrker bliver imidlertid ikke udnyttet, fordi ledelsesformen i mange virksomheder og offentlige institutioner ikke er tilpasset primadonnaerne. Og det bliver i sidste ende virksomhedernes problem, mener Helle Hedegaard Hein.

»Primadonnaer, der får de rette rammer, er simpelthen guld værd, og alle virksomheder og arbejdspladser burde have mindst én af slagsen. Det er en misforståelse, at primadonnaerne kun findes blandt kunstnere og sportsstjerner, og at de ikke kan fungere på 'almindelige' arbejdspladser. Der er mange

primadonnaer blandt sygeplejersker, læger, lærere, arkitekter, pædagoger og andre faggrupper, som traditionelt er blevet forbundet med det at have et kald,« siger hun og understreger, at primadonnaernes høje faglige standarder kan være med til at skabe fremdrift og innovation samt sætte nye standarder.

Men det kræver, at lederne bliver bevidste om primadonnaernes behov og indretter arbejdspladserne, så de bliver attraktive for primadonnaerne: »En arbejdsplads, hvor lederen går på kompromis med fagligheden og sætter ambitionsniveauet ned, fordi der er stramme økonomiske rammer, kan ikke motivere en primadonna. Primadonnaen gider ikke høre managementsnak og accepterer typisk ikke en masse tal og statistik som begrundelse for, at der gås på kompromis med den faglige standard. Hvis man som leder roser dem for noget, de ved, ikke er den højeste standard, mister de respekten for den pågældende leder, som de så opfatter som fagligt svag eller utroværdig.«

I eksemplet med pædagogerne Sanne og Mette, vil Mette som primadonna miste respekt for sin leder, fordi lederen roser hende for en indsats, som hun ikke synes lever op til den højeste standard. Sanne vil sikkert være glad og føle sig værdsat, og det vil umiddel-



## ER DU EN PRIMADONNA ELLER EN PRÆSTATIONSTRIPPER?

Ledelsesekspert **Helle Hedegaard Hein** har ud fra sine feltstudier i organisationer udviklet en model med fire medarbejderarketyper.

### Hvilken type er du?

#### Primadonnaen

Har et eksistentielt forhold til sit arbejde. Er drevet af et kald og har et stærkt værdisæt. Bliver motiveret af at føle, at hun gør en forskel. Er villig til at bringe store personlige ofre for at opnå den højeste standard.



**Fordel:** Er en gave for enhver virksomhed, hvis de ledes korrekt. Så er de kreative, iderige, arbejdsomme og inspirerende. Er billig arbejdskraft, arbejder gerne over for at opnå en tilfredsstillende standard.



**Ulempe:** Bliver de ledet forkert, bliver de 'hysteriske og barnlige'. Har svært ved at gå på kompromis.

#### Præstations- tripperen

Er sit eget vigtigste projekt. Arbejder for sin egen skyld. Findes i to varianter: den ekstroverte, der ser arbejdet som en konkurrence, vil præstere højt i andres øjne og er afhængig af anerkendelse, og den introverte, der holder af at fordybe sig og får et kick af at knække en faglig nød.



**Fordel:** Er ekstremt dygtig, skaber ofte de resultater, man bliver målt på af eksterne aktører.



**Ulempe:** Er ikke holdspiller. De ekstroverte fremhæver egne præstationer; de introverte 'gemmer sig' og koncentrerer sig om de opgaver, de tænder på, og prøver at undgå andre opgaver.

#### Pragmatikeren

Sætter en ære i at udføre et godt arbejde, blot der er nogle klare kriterier for, hvad det er.



**Fordel:** Pragmatikeren er loyal og pligtopfyldende. Kan få primadonnaen og præstationstripperen ned på jorden. Skaber ofte godt socialt arbejdsmiljø.



**Ulempe:** Har brug for hyppig feedback, er stressfølsom

#### Lønmodtageren

Går på arbejde for at tjene penge, så han kan have det sjovt i fritiden. Fokuserer meget på regler, overenskomster, kontrakter og lign.



**Fordel:** Har ikke noget imod at løse arbejdsopgaver, som andre arketyper opfatter som meningsløse.



**Ulempe:** Argumenterer for at sætte standarden ned og virker derfor demotiverende på de andre arketyper.

## GODE RÅD TIL LEDELSE AF PRIMADONNAER

### Gør som primadonnaen

**Brug** passionen som drivkraft.

**Tag** dit fag alvorligt – også som leder. Tal om det faglige og 'den højere sag', ikke om budgetter

**Gør** ledelse til dit kald!

**Tag imod!** Primadonnaer er generøse, men de har brug for en leder, der tager imod det, de giver – det er det dyrebareste af sig selv, de ofrer.

**Inspirér.** Giv af dig selv, del ud af tanker, nye indsigter osv.

### Gør arbejdspladsen attraktiv for primadonnaen

**Byg** organisationskulturen op om primadonnaerne – det skaber en modvægt til lønmodtagerkulturen. Inspirer og sæt et højt fagligt niveau.

**Suppler** med tiltag, der fokuserer særskilt på de øvrige arketyper – fx klare rammer og regler til pragmatikeren og målbare resultater, som præstationstripperen kan roses for.

**Dyrk** succeserne og skab anekdoter om 'det gode

arbejde': Primadonnaen får et kick, når tingene lykkes – og et mini-kick af at fortælle om, da de fik et kick. Derfor er det et godt ledertrick at få primadonnaen til at fortælle om dengang, de fik et kick.

**Drop** DJØF-sproget – 'skærm' primadonnaerne mod management-snak, budgetgennemgang og lign.

**Vis** respekt for primadonnaen og giv ham grund til at respektere dig.

Kilde: Helle Hedegaard Hein

bart være nemmere at lede hende. Men Sanne er formodentlig heller ikke den, der kommer med banebrydende forslag og ideer, vurderer Helle Hedegaard Hein.

»Lederen burde give Sanne ros, sådan som hun gjorde i eksemplet, men hun bør tale med Mette på et andet tidspunkt og drøfte med hende, hvordan de kan leve op til deres egne faglige standarder og ikke kun til kommunens krav om sprogtest osv. Hun kan fx aftale med Mette, at hun må bruge lidt af sin tid på at tage de svære samtaler med forældrene om de ting, som ikke ligger direkte i handleplanerne, men som hun finder er vigtige. Hun kan ansvarliggøre Mette og give hende lov til at fastholde sine faglige standarder inden for et bestemt felt, mens hun samtidig forklarer hende, at de andre så vil bruge deres energi på at opfylde kommunens krav. Det vil formodentlig gøre Mette tilfreds,« siger Helle Hedegaard Hein.

#### Primadonnaer har brug for tak

Ledere, som ikke selv er primadonnaer af natur, kan have svært ved at se og forstå de behov, som medarbejdere med 'primadonna'-tendenser har. Det kræver øvelse, og det kan desuden være en god hjælp at huske på et par grundregler, forklarer Helle Hedegaard Hein:

»Først og fremmest har de brug for feedback om, at de gør en forskel i den højere sags tjeneste. Den feedback kan komme fra forældre eller andre, som man har gjort en forskel for, men den kan også komme fra lederen.

»En medarbejder, der brokker sig over frokostordningen eller antallet af cykelstativer, kan vise sig at være en frustreret primadonna, som simpelthen sukker efter god ledelse.«

Ledelsesekspert  
Helle Hedegaard Hein

Dernæst har de brug for tak. Det værste for en primadonna er at yde en ekstraordinær indsats, som ingen tager imod. Det føles meningsløst at give ud i et tomt rum. Og så har primadonnaer brug for sparring og inspiration,« siger hun.

En person, der skal lede en medarbejdergruppe med mange primadonnaer, behøver altså ikke nødvendigvis selv at være primadonna. Men en pragmatiker eller præstationstripper skal passe på ikke at overføre egne værdier og erfaringer på strukturen på arbejdspladsen. Det risikerer at dræbe primadonnaernes motivation og få dem til at 'regre-

dere' til pragmatikere eller lønmodtagertyper, som tilmed brokker sig over småting.

»En medarbejder, der brokker sig over frokostordningen eller antallet af cykelstativer, kan vise sig at være en frustreret primadonna, som simpelthen sukker efter god ledelse,« siger Helle Hedegaard Hein og tilføjer, at det i eksemplet med Mette og Sanne meget vel kan udvikle sig sådan, at Mette bliver frustreret og besværlig, hvis hun ikke bliver mødt af en anden form for ledelse. Måske finder hun sig et andet arbejde eller lægger sit engagement i frivilligt regi, hvor hun kan bruge sin faglighed fuldt ud.

»Er lederen til gengæld i stand til at give hende feedback, sparring og inspiration, vil hun være guld værd for børnehaven, og det gode ved primadonnaer er tilmed, at de er ret uegennyttige og generøse, når de føler sig værdsat. De deler gerne deres viden og ideer med kollegerne. Til gengæld kan de i praksis have svært ved at acceptere, når andre ikke ofrer sig og i stedet går på kompromis. Selv om de i teorien kan forstå det, har de ofte svært ved at forstå det i tilspidsede situationer. Så den udfordring må man tage med som leder, hvis man vil have gevinsterne ved primadonnaernes drive og dygtighed,« siger Helle Hedegaard Hein. ■

#### LÆS MERE:

Helle Hedegaard Hein & Bøje Larsen (red.): *De nye professionelle. Fremtidens roller for de veluddannede.* Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 2007

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

DR Undervisning om ledelse: [http://www.dr.dk/Undervisning/arbejdslivet/Mission\\_ledelse/Primadonnaledelse/20100412134108.htm](http://www.dr.dk/Undervisning/arbejdslivet/Mission_ledelse/Primadonnaledelse/20100412134108.htm) (m. links videre til: Danskernes Akademi (DR2) – tre forelæsninger om primadonnaledelse)



#### HELLE HEDEGAARD HEIN

Cand.merc. og ph.d., tilknyttet Copenhagen Business School. Har forsket i ledelse af fagprofessionelle, højt specialiserede og kreative medarbejder, bl.a. i sygehusvæsenet og på Det Kongelige Teater. Hun fungerer som proceskonsulent, dialogudvikler og ledelsescoach og holder foredrag om bl.a. motivation af kreative mennesker, ledelse af 'primadonnaer' og generelt om ledelse.