



🕒 13 min. 👁 15-09-2017

Sådan forløser du de fire arketypers talent

Alt for mange talenter – især de innovative og kreative – tabes på gulvet, fordi lederen ikke forstår, hvad der driver dem. Derfor er det nødvendigt for ledere at have dyb indsigt i, hvad der driver medarbejderne, og hvad der er optimale rammer for forskellige typer af talenter.

Skribentinfo



[Helle Hedegaard Hein](#)

Cand.merc., Ph.D., selvstændig forsker

Det kræver en konstant, vedholdende indsats at folde sit talent ud. Uden indsats bliver et stort talent ikke til noget. Til gengæld kan en stor, vedholdende indsats kompensere for et forholdsvis lille talent. Den vedholdende indsats kræver motivation, især på de sure dage, hvor arbejdet bare ikke er sjovt. De fleste ledere ved godt, at en af deres ledelsesopgaver er at motivere medarbejderne. Alligevel går ledere ind imellem galt i byen – måske fordi de ikke har øje for motivationsopgavens kompleksitet. Her kan arketypemodellen være et nyttigt redskab.

Arketypemodellen – motivationens grundform

Arketypemodellen beskriver fire forskellige arketyper, som har hver deres motivationsprofil: Primadonnaen, den Introverte Præstations-tripper, den Ekstroverte Præstations-tripper og Pragmatikeren.

Arketype betyder grundform – i dette tilfælde altså en grundform af motivation. En arketype beskriver dermed ens primære drivkraft. Når vi går på arbejde, oplever vi, at nogle arbejdsopgaver er meget motiverende og meningsfulde. Andre arbejdsopgaver er okay, men ikke sindsoprivende spændende. Og nogle arbejdsopgaver opfattes som kedelige og måske decideret demotiverende. Vi oplever altså motivation i forskellige grader, og vi er styret af forskellige drivkræfter. Alle arketyper har en primær drivkraft,

som er unik for dem. De har også sekundære drivkræfter, som de måske har til fælles med en anden arketype.

Det betyder, at man sagtens kan opleve, at medarbejdere opfører sig som forskellige arketyper. Det skal man ikke lade sig forvirre af. Det er medarbejderens følelse af motivation, når forskellige arbejdsopgaver løses, der er vigtig, og det afgørende for medarbejderens arketype er altså den primære drivkraft – den, der er forbundet med den stærkeste følelse af motivation. Der, hvor medarbejderen får sit største og stærkeste kick. Derfor bør man som leder ikke forsøge at arketypebestemme medarbejderne på baggrund af deres adfærd, men i stedet interessere sig for deres stærkeste kick-fortællinger. Det er her, koden til medarbejdernes arketype ligger.

Talentfulde arketyper presses af kulturen

Der er ingen efterstræbelsesværdi i at være en bestemt arketype. Arketyperne siger heller ikke noget om, hvor du finder de største talenter. Men fordi motivation og talentudfoldelse hænger sammen, vil medarbejdere ofte have udviklet deres største talenter inden for områder, som også motiverer dem. Derfor ser man ofte, at medarbejdere, der er motiveret af at knække en vanskelig nød, er særligt dygtige til ud af boksen-tænkning, mens konkurrenceorienterede medarbejdere, der er drevet af at præstere for at høste omgivelsernes anerkendelse, er særligt dygtige til at skabe synlige, målbare resultater.

Derfor er det ideelt, at et team eller en arbejdsplads har alle arketyperne repræsenteret, for så er der også en større sandsynlighed for, at man har alle typer af talent repræsenteret.

Men talent foldes ikke ud af blå luft. Det foregår inden for en ramme, og på arbejdspladserne består den ramme af organisationskulturen og af ledelsespraksisser som f.eks. MUS-samtaler, bonusprogrammer, anerkendende ledelse etc. Det er en ramme, der ofte vil favorisere visse arketyper, fordi det taler til deres motivationsprofil, mens andre arketyper kan opleve at befinde sig i rammer, der ikke er optimale for deres motivation, og som måske endda skaber en følelse af decideret demotivation.

Det har som konsekvens, at arbejdspladser uden at tænke over det, skaber en arbejdsmæssig ramme, der fungerer som en god arena for visse arketypers talentudfoldelse, mens andre arketypers talentudfoldelse har ringere kår. Det kan resultere i et alvorligt talenttab.

Så lad os se på hver af de fire arketypers motivationsprofil.

Primadonnaen

Primadonnaens primære drivkraft er at gøre en forskel for en højere sag. Nogle vil kalde det et kald. Primadonnaen føler en personlig forpligtelse til at gøre en forskel for en sag, der ligger uden for ham selv.

Primadonnaens kick

En Primadonna får et primært kick, når det i praksis lykkes at gøre en forskel for sagen, og når det sker, oplever han stærk eksistentiel mening. Sagen er en understrøm, der driver primadonnaen hver dag, men det eksistentielle kick er en forholdsvis sjælden begivenhed. Som regel er det noget, Primadonnaen maksimalt oplever et par gange om året, fordi det forudsætter, at Primadonnaen både når en meget høj standard og samtidig tydeligt kan se, at det er lykkedes at gøre en forskel for sagen. Til gengæld har kicket så stor

styrke, at det kan huskes i meget lang tid derefter, og når Primadonnaen genkalder sig et oprindeligt kick, kan det udløse et eksistentielt mini-kick.

Kick-fortællinger

Et centralt træk i Primadonnaens kickfortællinger er, at det sjældent er beretninger om personlige triumfer, hvor Primadonnaen er helten i fortællingen. Fortællingen er ofte rettet udad mod fx en borger eller en kunde, som han følte, han gjorde en forskel for.

Kick-fortællingen kan sagtens omhandle tabte kampe, så længe indsatsen gjorde en forskel for sagen, og Primadonnaen er ofte også ekstrem ydmyg over for sagen.

Adfærdsmønster

Når denne arketype hedder Primadonnaen, er det, fordi Primadonnaen ind imellem kan udvise en adfærd, som andre kategoriserer som hysteriske, egocentrerede, arrogante primadonnanykker.

Primadonnaen er ikke en individualist i negativ forstand. Han kan sagtens være en god holdspiller og finde mening i en fælles indsats. Men ansvaret for sagen er et personligt ansvar, som ikke kan tørres af på andre.

Hvis Primadonnaen oplever, at folk, hvis indsats de er afhængige af, ikke udviser samme vilje eller pligt til at stræbe efter den høje standard, vil den personlige pligtfølelse over for sagen træde i kraft og byde Primadonnaen selv at tage vare på sagen. I nogle tilfælde vil han vise stor irritation over, at andre ikke er villige til at stræbe efter den højeste standard. I de situationer kan han også føle sig ensom og opleve, at andre svigter sagen.

Hvis du synes, din Primadonnamedarbejder opfører sig arrogant, bedrøvet eller egocentreret, skal du huske at se bag om adfærden. Der er meget på spil for Primadonnaen. Oplever din Primadonna at blive forhindret i at nå den højeste standard, føler han sig ikke blot demotiveret. Han føler et tab af eksistentiel mening, samtidig med at han føler, at han bliver tvunget til at sælge ud på den højere sags vegne.

Den Introverte Præstations-tripper

Den Introverte Præstations-tripper er et konkurrencemenneske, som er introvert i sin motivationsretning. Han retter derfor i overvejende grad sit fokus mod en subjektiv baggrund, det indre, og nærer ikke den store interesse for den ydre verden, hvor man kæmper for at blive bedre end andre.

Den Introverte Præstations-trippers kick

Den Introverte Præstations-tripper er nok konkurrencemenneske, men han definerer ikke nødvendigvis konkurrencen som en, hvor man kæmper for at blive bedre end andre. Den Introverte Præstations-trippers primære drivkraft er hele tiden at præstere bedre end sig selv.

Den Introverte Præstations-tripper har en sekundær drivkraft, som er knyttet til at knække en vanskelig nød eller lykkes med et vanskeligt projekt. Når det lykkes, oplever han et kick. Kickets sødme nydes dog kun kortvarigt, før barren sættes endnu højere, og jagten sættes ind på en endnu større udfordring.

Sværhedsgraden skal hele tiden øges. Derfor er den Introverte Præstations-trippers primære drivkraft hele tiden at præstere bedre end sig selv.

Kick-fortællinger

Det karakteristiske ved den Introverte Præstations-trippers kickfortælling er, at den ofte omhandler processen og især de sanselige indtryk i processen med at lykkes med det store, vanskelige projekt. Det handler meget sjældent om følelsen af sejrens ydre sødme.

Når det gælder den sekundære drivkraft, er den Introverte Præstations-tripper (og Primadonnaen i øvrigt også) ofte nørdet i sin tilgang til det, han brænder for. Han er tiltrukket af tekniske detaljer, som kan hjælpe ham med at forfine sin teknik og gøre ham bedre til at knække de vanskelige nødder. Derfor vil han ofte have en analytisk tilgang til sit virke, hvor han hele tiden analyserer, hvad der virker, og hvad der kan forbedres.

Adfærdsmønster

Den Introverte Præstations-tripper har ofte brug for at bruge sine analytiske evner i uforstyrret fordybelse og foretrækker et rum til at arbejde alene. Han bliver ofte beskyldt for at være en asocial enspænder, men vil dog gerne deltage i sociale aktiviteter, blot det ikke har karakter af tvangshygge, der skal foregå, lige mens den Introverte Præstations-tripper er bedst i gang med arbejdet. Der har han brug for uforstyrret fordybelse, og støj, afbrydelser og møder er et helvede for den Introverte Præstations-tripper, der er i gang med at knække en vanskelig nød.

Den Introverte Præstations-tripper og Primadonnaen ligner hinanden meget i adfærd. Heller ikke Primadonnaen bryder sig om afbrydelser og forstyrrelser. Den afgørende forskel på de to ligger i den primære drivkraft. Får man sit primære kick af at gøre en forskel for en højere sag, er man Primadonna. Får man sit primære kick af at knække nødder af stigende sværhedsgrad, er man Introvert Præstations-tripper.

Den Ekstroverte Præstations-tripper

Den Ekstroverte Præstations-tripper har som primær drivkraft at præstere bedre end andre. Han er et konkurrencemenneske, som retter sin opmærksomhed mod ydre, objektive forhold, som han ønsker at kalibrere efter. Hvor Introverte Præstations-trippere gerne vil være i sync med sig selv, ønsker de Ekstroverte Præstations-trippere at være i sync med omgivelserne. I et konkurrenceperspektiv betyder det, at han gerne vil præstere i forhold til det, han bliver målt på, og derfor bliver den ydre verdens succeskriterier integreret med hans egne succeskriterier og præstationsmålsætninger.

I et præstationsmiljø bliver den Ekstroverte Præstations-tripper ofte betragtet som nemmere at have med at gøre, fordi han i høj grad tilslutter sig de gældende succeskriterier, og ikke som Primadonnaen og den Introverte Præstations-tripper opstiller sine egne succeskriterier.

Den Ekstroverte Præstations-trippers kick

Den Ekstroverte Præstations-tripper henter energi fra omgivelserne til at præstere bedre end andre ved at sammenligne sig selv med andre. Han får energi af at måle sig op imod andre og af, at andre presser ham, ånder ham i nakken eller måske overhaler ham. Det giver ekstra energi til at forsøge at præstere endnu

bedre.

Hans primære kick udløses, når han lykkes med at skabe et ekstraordinært, målbart resultat, som bliver anerkendt af andre.

Den Ekstroverte Præstations-tripper sætter sig ekstremt ambitiøse mål – ofte fordi han er tiltrukket af præstationer, som ingen andre har præsteret før ham. De store ambitioner skaber en meget målloyal arketype, som udvikler et skarpt fokus på et fremtidigt mål, og som ikke helmer, før målet er nået. Han orienterer sig primært mod definerbare succeser, for uden et klart defineret mål er det ikke muligt at afgøre, hvem der er kommet først i mål.

Kick-fortællinger

Den Ekstroverte Præstations-trippers kickfortællinger vil ofte rumme fortællinger om præstationen målt ud fra ydre succeskriterier. Her er den Ekstroverte Præstations-tripper i centrum for fortællingen, og andres anerkendelse af præstationen betones ofte. Han er dog andet og mere end et menneske, der er i konkurrence med andre. Han er nemlig også i konkurrence med sig selv.

Adfærdsmønster

Den Ekstroverte Præstations-tripper er ekstremt ambitiøs og målorienteret – og ofte en driftssikker resultatskaber. Hvis det ikke lykkes den Ekstroverte Præstations-tripper at nå det ønskede resultat, er skuffelsen stor, og skuffelsen kan være udadrettet og have karakter af vrede og dyb frustration. Han er en person med et højt, udadrettet energiniveau, men ligesom med de andre arketyper er det vigtigt at kigge bag adfærden, hvis temperamentet koger. Den energi, der kan komme ud af en frustreret Ekstrovert Præstations-tripper, er også den energi, der er med til at skabe de ekstraordinære, ekstremt ambitiøse resultater. Uden den energi ville resultaterne udeblive.

Pragmatikeren

Pragmatikerens primære drivkraft er at udføre et ordentligt stykke arbejde. Ligesom den Ekstroverte Præstations-tripper orienterer Pragmatikeren sine succeskriterier efter den ydre verden, men han er ikke udpræget konkurrencemenneske på samme ambitiøse måde.

Pragmatikeren befinder sig bedst i ligevægt, og sætter derfor grænser for, hvad han vil ofre for og investere i en opgave. Hans talent kan være stort, men vedholdenheden til at forvalte talentet er ikke så markant som hos de øvrige arketyper.

Når Pragmatikeren vil udføre et ordentligt stykke arbejde, definerer han sine succeskriterier ud fra udefra definerede retningslinjer for, hvad godt udført arbejde er. Disse retningslinjer skal være klart definerede, og der skal være en konsensus om, at det er godt udført arbejde. Pragmatikeren anvender ofte standarder, procedurevejledninger eller evidensbaserede metoder som rettesnore i arbejdet.

Pragmatikeren er meget loyal over for den anlagte strategi, og han er også ofte meget samvittighedsfuld og pligtopfyldende. Inden for rammerne af den anlagte strategi kan Pragmatikeren sagtens agere autonomt, men hvis du kaster ham ud i mere afsøgende felter, har han ofte brug for hyppig feedback om, at han lever op til dine forventninger.

Pragmatikerens kick

Pragmatikeren har brug for klare grænser mellem arbejde og privatliv, så når han har fri, har han helt fri fra arbejde. Fordi behovet for balance er så stort, er hans primære kick af en anden type end de andre arketyper. For Pragmatikeren er kicket ikke så meget et kick, men mere en grundlæggende tilfredsstillende følelse af, at der leveres et konstant, ordentligt stykke arbejde, og at der er en konstant balance. Hans kick er ikke nær så stærkt, som de øvrige arketyper, men til gengæld varer det på grund af sin udstrakte form længere.

Pragmatikerens sekundære drivkraft er at bidrage aktivt til fællesskabet. Det er ofte Pragmatikeren, der tager initiativ til fredagsøl, fester og julehygge.

Kick-fortællinger

Pragmatikerens primære kickfortællinger er sjældent særligt specifikke eller detaljerede. Frem for at svare på, hvornår han har oplevet sit allerstørste kick, har Pragmatikeren lettere ved at svare på, hvad der har karakteriseret en god arbejdsdag eller en god periode. Til gengæld går det meget lettere, når han skal finde eksempler på sekundære kick dvs. episoder, hvor han lykkedes med at bidrage til fællesskabet.

Ligesom Primadonnaen kan Pragmatikeren godt lide tanken om at gøre en forskel for en højere sag, men Pragmatikeren føler slet ikke samme personlige pligtfølelse over for sagen, som Primadonnaen gør.

Adfærdsmønster

Pragmatikeren kan undres over og irriteres af kolleger, som ikke værdsætter fællesskabet på samme måde, og det kan føre til misforståelser og konflikter. Samtidig er Pragmatikeren meget insisterende på, at regler og standarder skal overholdes. Især Primadonnaen og den Introverte Præstations-tripper kan opfatte Pragmatikeren som en paragrafrytter og en procedurebetjent.

Det er Pragmatikeren, der sikrer effektivitet, produktivitet og stabilitet, og det er også ofte Pragmatikeren, der hænger sedler med "procedurevejledninger" op til kollegaerne for på den måde at sikre, at arbejdspladsen er en velsmurt maskine.

Lønmodtageren – en demotivationstype

Så vidt de fire arketyper, som beskriver fire væsensforskellige primære drivkræfter. Lederens vigtigste opgave er at sikre sig, at alle medarbejdere får deres primære arketypekick tilstrækkeligt ofte. Det er det primære kick, der driver værket. Det er det primære kick, der både driver de sjove, interessante og meningsfulde opgaver, men også den drivkraft, der skaber overskud af energi til de kedelige og besværlige opgaver og det sure slid.

Får man ikke sit primære kick tilstrækkeligt ofte, vil man blive ramt af alvorlig demotivation og såkaldt frustrationsregression, og det kan føre til Lønmodtageradfærd. Lønmodtageren er ikke en egentlig arketype, men en adfærdskategori, som beskriver den adfærd, en demotiveret medarbejder udviser.

Frustrationsregression er en ofte ubevidst kompensationsstrategi. Medarbejderen mærker, at han mangler sit kick og føler sig demotiveret og uretfærdigt behandlet. Meningen forsvinder sammen med glæden og den vigtigste ild, der brænder i ham, og det reagerer han på. Det manifesterer sig som regel i begyndelsen som synlig utilfredshed, højlydt brokkeri, himmelvendte øjne, surmuleri, konfliktsøgende adfærd mv.

Derefter begynder næste fase, som typisk er en forhandlingsfase, hvor medarbejderen forsøger at kompensere for tabet af motivation ved at efterspørge løntillæg, mere synlig anerkendelse eller ligegyldige frynsegoder.

Næste fase er typisk en resignationsfase, som er præget af tilbagetrukkethed, måske øget sygefravær, markant mindre indsats og apati.

Til slut ender det ofte i en adfærd, hvor medarbejderen bliver overdrevent fokuseret på at maksimere sin personlige bidrag-belønningsbalance ved at justere sit bidrag nedad, mens belønningen forsøges justeret opad. Derfor kaldes denne adfærd for Lønmodtageradfærd, men det er vigtigt for lederen at huske, at Lønmodtageren ikke er en arketype. Lønmodtageradfærd er et symptom på alvorlig demotivation og frustrationsregression, og det er ofte et symptom på, at medarbejderen er blevet motiveret forkert ift. sin arketype.

De kreative og innovative arketyper tabes ofte på gulvet

På danske arbejdspladser er ledere som regel rigtigt gode til at skabe perfekte arbejdsforhold for Pragmatikeren. MUS-samtaler, anerkendende ledelse, værdibaseret ledelse, standarder og work-life-balance er perfekte ledelsesredskaber til Pragmatikeren. Der er også som regel god plads til den Ekstroverte Præstations-tripper, som trives med målstyring, KPI'er, performance management, bonusprogrammer og leadership pipeline. De talentfulde medarbejdere, der befinder sig i én af disse to arketyper, vil dermed typisk have den fornødne motivationsmæssige ramme til at folde deres talent ud.

Værre står det til med Primadonnaen og den Introverte Præstations-tripper. De to arketyper hører til de mest kreative og innovative. De er gode til at tænke ud af boksen, og deres kick ligger langt uden for deres komfortzone – ude i den zone, hvor den højeste standard ligger. De er ekstremt indrestyrede i deres motivation. Det er selve arbejdet og muligheden for at fordybe sig og nå den højeste standard – evt. for at gøre en forskel i en højere sags tjeneste – der driver dem. De mistrives med de ledelsespraksisser, som virker godt for Pragmatikeren og den Ekstroverte Præstations-tripper.

Primadonnaen og den Introverte Præstations-tripper er på ingen måde drevet af målsætninger og bonusser. Tværtimod kan de opleve det som en fornærmelse, hvis lederen tilbyder dem en bonus – eller hvis lederen roser dem for noget, der ikke er den absolut højeste standard. Det kan ende i frustrations-regression – eller i det, der er værre, nemlig såkaldt crowding out.

Crowding out betyder, at brugen af ydre motivationsfaktorer kan underminere de indre motivationsfaktorer i en sådan grad, at man helt mister lysten til det arbejde, man tidligere har elsket. Det kan føre til store problemer med fastholdelse af ellers generøse talenter, og i og med at det primært er de innovative og kreative talenter, der tabes på gulvet, fører det ikke bare til et talenttab, men også til et massivt innovations- og kreativitetstab.

Derfor er der god grund til som leder at interessere sig for, hvad der driver medarbejderne, og hvordan de

forskellige arketyper skal ledes. Dernæst bør man som leder interessere sig for, hvordan man skaber optimale rammer for alle typer af medarbejdere, så man kan undgå et talenttab.

Den primære drivkraft er unik for hver af arketyperne og udgør en væsentlig forskel på arketyperne. To arketyper kan dog godt have en sekundær drivkraft eller andre lavere placerede drivkræfter til fælles, men det afgørende er, hvad der står øverst i hierarkiet som den primære drivkraft. Det er det, der er din medarbejders motivationsmæssige grundform.

En central pointe i arketypemodellen er, at den primære drivkraft sjældent ændrer sig, for motivationsprofilen hænger sammen med ens værdisæt.

Læs mere om talentudvikling, og hvordan og hvorfor mange talenter tabes på gulvet i en målstyret præstationskultur, i bogen '[Når talent forpligter](#)'. Her får du også et indblik i de forskellige arketypers motivation og ledelsesbehov – og på hvad der ledelsesmæssigt demotiverer dem – gennem interview med 11 danske toptalenter.

Læs også:

[Motivationsteorierne - en kort beskrivelse](#)

[Umotiverede medarbejdere - pilen peger på dig](#)

[5 ting du skal gøre for at fastholde dine topscorere](#)

