

Syddansk Universitet

Det Ny Merino

#19

Institut for Sprog og Kommunikation

Ildsjælen – den femte arketype

- med altruismen som kald

Jepp Secher

Juni 2017

ISSN: 2445 – 6764

Copyright ©

Artiklen må bruges og genbruges under Creative Commons licens BY-NC-ND, hvilket betyder, at den må gengives og spredes elektronisk eller på anden måde, hvis det sker med klar kildeangivelse og/eller med link tilbage til den pågældende gengivelse.

Redaktion: Flemming Smedegaard & Katrine Slott Nielsen

Præsentation af forfatteren



Jeppe Secher

Rekrutteringskonsulent ved Jobindex, København

Cand.mag. International Virksomhedskommunikation

Ildsjælen – den femte arketype

- med altruismen som kald

Jeppe Secher

Abstract

This article should be considered a development, or an improvement if you will, of Hein's archetype theory (2013), which classifies the highly-specified employees into four distinct kinds of archetypes: Prima Donnas, Performance Addicts, Pragmatists and Pay Check Workers, each having their own distinct motivational profiles and reasons to work and has varying degrees of willingness to make sacrifices.

Though Hein's theory is very well evidenced and elaborate, it seems that several important motivational features were not covered, which inspired the creation of a fifth archetype. The purpose of the analysis is to compare the data with the existing theory on the subject, in order to describe the main characteristics of a fifth archetype. This description is primarily based on Maslow's Hierarchy of Needs (1987), Weinstein and Ryan's theory of Prosocial Motivation (2010), Virtue Ethics (Holm 2015 & Christensen 2008 & 2015) and job crafting theory (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2008).

Based on the analysis it is additionally found that the Situationally Dialectic Leadership is suitable regarding the leadership of the fifth archetype.

Introduktion

Størstedelen af de danske arbejdspladser bærer præg af en ledelsespraksis ude af takt med, hvad man i dag ved om vidensarbejdet og de højt specialiserede medarbejderes karakter. Dette på trods af en almen erkendelse af, at man både i den offentlige og private sektor fremover vil komme til at beskæftige flere og flere af lige netop denne medarbejdertype. Den højt specialiserede medarbejder ses som en bred betegnelse for dem, der har "[...] opnået en høj specialisering enten gennem en videregående akademisk uddannelse eller gennem lang tids træning inden for et felt" (Hein, 2009b: 21) og inkluderer dermed en bred vifte af faggrupper, der dog alle har det til fælles, at de er beskæftiget med at løse komplekse problemstillinger. Danmark skal med andre ord leve af de højt specialiserede medarbejdere i fremtiden, men der er imidlertid for lidt viden i Danmark om, hvordan man som leder kan bidrage med at høste det fulde potentiale af den ressource, de besidder.

Heins arketypteori (2013) er en af de bredest accepterede (og diskuterede) motivations- og ledelsesteorier inden for landets grænser og sætter særligt fokus på netop den højt specialiserede medarbejder, der deles op i fire arketyper: Primadonnaen, Præstationstripperen, Pragmatikeren og Lønmodtageren. De fire arketyper har alle forskellige formål med at gå på arbejde og dermed også forskellige motivationsprofiler og ledelsesbehov.

Den faglige motivation for nærværende artikel udspringer af mit eget virke i erhvervslivet, hvor jeg gennem otte års erfaring som leder i diverse lønnede og frivillige stillinger har stiftet bekendtskab med en medarbejdertype, der umiddelbart ikke havde en plads i Heins arketypteori. Målet med denne artikel er derfor at undersøge, om der kan foreligge evidens for en femte arketype af højt specialiserede medarbejdere med en motivationsprofil, der endnu ikke er blevet teoretiseret, og i så fald at afdække hvilke karaktertræk og drivkræfter, denne besidder, samt hvilke ledelsesmæssige behov, der således efterspørges.

Altruisme

Når der tales om altruisme er det vigtigt at forstå, at begrebet både findes inden for biologien og psykologien. Den biologiske altruisme omhandler evnen til at reproducere succesfuldt; en organismes overlevelse er kun relevant, hvis det fremmer muligheden for at reproducere (Post, 2002: 28). En biologisk altruistisk adfærd er således en, der begunstiger chancen for reproduktion for *en anden* organisme, på bekostning af sine egne overlevelsesmuligheder. I den forstand kan en tankeløs organisme sagtens være altruistisk, som man for eksempel ser det hos honningbier: Honningbien dør, når den stikker med sin brod, og ofrer dermed sit liv for fællesskabet, når den må forsvare bikuben og stikke udefrakommende fjender. Bien handler altså på en måde, der tilgodeser andre, frem for dens eget velbefindende (Ibid.).

Den psykologiske altruisme er, modsat den biologiske altruisme, kun gældende for tænkende individer. En honningbi er måske en biologisk altruist, men er antageligt ikke et tænkende væsen og derfor ikke en psykologisk altruist.

Selv om konceptet om psykologisk altruisme bruges til at beskrive personer og handlinger, er det nemmest at se på det som motiver, ønsker eller præferencer, der er rettet mod andre. Et altruistisk motiv er "[...] an other-directed desire in which what one wants is that another person do well." (Post,

2002: 4). Det inkluderer altså både et ønske om, at andre får, hvad de vil have, eller at de får, hvad man selv mener vil være godt for ham eller hende. I den psykologiske altruisme ligger således den betydning, vi i hverdagssproget tillægger altruisme, og det er i grove træk også den betydning, jeg tillægger ordet i denne artikel.

Det er svært at betvivle, hvorvidt altruistiske ønsker i denne forstand eksisterer, men der, hvor den psykologiske altruisme bliver kontroversiel, er, når man stiller spørgsmålstejn ved, om et altruistisk ønske er det ultimative mål, eller om det blot er et instrument til egen lykke. Når vi ønsker noget godt for andre, er det så i virkeligheden for at gavne os selv? Der er åbenlyse belønninger i at hjælpe andre; det kan være i form af offentlig anerkendelse eller belønninger, men selv når vi hjælper i fraværet af åbenlyse belønninger, kan det være til gavn for os selv. Når vi ser et andet menneske i nød, vil det ofte forårsage en indre uro, og vi vil derfor muligvis gribe til handling og hjælpe personen i nød, som et instrument til at forløse et ultimativt mål om at forløse vores egen indre uro. Nogle vil også hævde, at vi hjælper for at få det godt med os selv ved at gøre en god gerning eller for at slippe for skylden og skammen ved ikke at hjælpe (Batson & Shaw, 1991: 107). Denne grundholdning kaldes for den *psykologiske egoisme* (Ibid.) og stiller altså spørgsmålstejn ved, om ægte altruisme overhovedet findes, ved at hævde, at der ligger egoistiske motiver bag al handling. Denne er en diskussion, der kan dateres helt tilbage til Aristoteles¹, hvilket vil blive diskuteret senere.

Den *psykologiske hedonisme* er en variant af den psykologiske egoisme som hævder, at de eneste ultimative mål mennesket har enten er at opnå nydelse eller at undgå smerte. Det eneste, vi i sidste ende sigter efter, er en indre balance. Det er tæt på umuligt at modbevise denne påstand, da hedonisten altid vil kunne sige, at en god handling er drevet af et ønske om at få det godt eller af at undgå at få det dårligt (Post, 2002: 6-7).

Det er ikke mit mål at modbevise hedonismen, og jeg betragter i øvrigt et sådant forsøg som irrelevant, ej heller er det denne holdning, jeg indtager. Denne artikel er derimod skrevet med en *motiverende pluralistisk* (Ibid.) grundholdning, hvor jeg ikke antager, at alle handlinger er drevet af et ultimativt egoistisk mål, men derimod anerkender, at der kan være flere forskellige delmål i en handling. Et af disse mål kan være et rendyrket altruistisk ønske om at gøre noget godt for andre, uden at have egen vinding for øje. Mennesket kan således *både* have ultimative mål, der er rettet mod os selv, og ultimative mål, der er rettet mod andre. Pluralismen underkender ikke egoismen, men hævder, at der også findes ultimative altruistiske mål med rod i et ønske om lykke for andre (Ibid.), og jeg retter dermed fokus på karakteren af vores ønsker og ikke på graden af uskyld i vores handlinger. Når jeg i denne artikel betegner handlinger som altruistiske, er det følgelig en handling, der har et ultimativt mål rettet mod andre end dem selv, og som samtidig også *kan* have en positiv effekt for individet, der udøver dem.

Kick og flow

Kicket er en følelse, de fleste af os har oplevet, og kan kort beskrives som en følelse af lykke, der udløses i forbindelse med en fuldendt opgave. Hvad der præcis forårsager kicket, kan være meget forskelligt, alt efter hvilken motivationsprofil, individet har (Hein, 2013: 46-47). Som det vil blive uddybet i følgende afsnit, får nogle et kick af at udføre et godt stykke arbejde, andre af at knække en

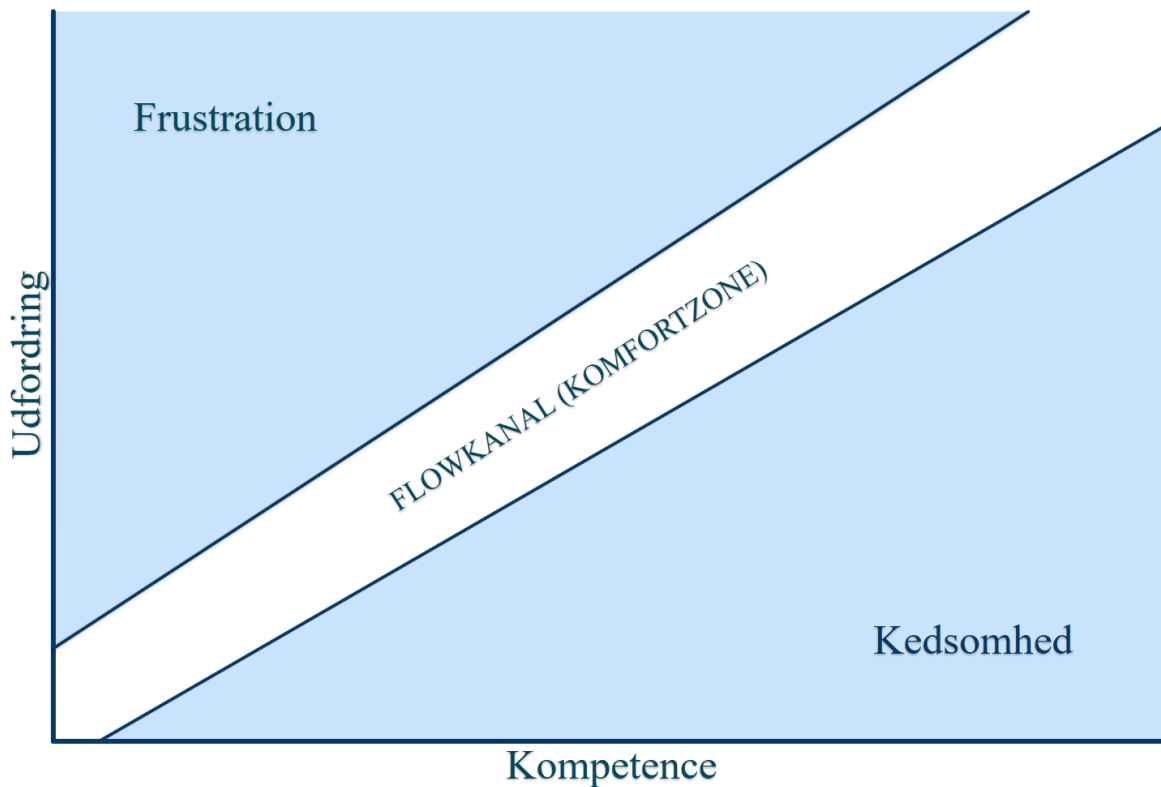
¹ Aristoteles' tanker om altruisme uddybes bl.a. yderligere i Charles H. Kahns 'Aristotle and Altruism' (1981) Det Ny Merino #19

faglig nød, mens andre igen får et kick af at få offentlig anerkendelse for en præstation. Der er samtidig også stor variation i, hvor længe det varer, og hvor stærkt det føles (Ibid.). Fællesnævneren er dog, at kicket har en stærkt motiverende effekt.

Det er de færreste, der har en jobbeskrivelse, som udelukkende består af de arbejdsopgaver, der motiverer dem allermest, da der også er stor variation i kickpotentialet i forskellige arbejdsopgaver. Kicket er altså ikke ens for alle, og jeg vil som nævnt senere uddybe, hvilket kick, der knytter sig til forskellige typer af mennesker.

Flowet er et mere komplekst begreb, og inden for flowteorien beskrives flow som "... den tilstand, man er i, når man er så fordybet i og opslugt af det, man laver, at man glemmer tid og sted og nærmest går i symbiose med den aktivitet, man udfører" (Hein, 2013: 110-111). Det er med andre ord et udtryk for den tilstand, vi befinder os i, når vi er positivt fokuserede og fuldt koncentrerede. Flowteoriens ophavsmand er den ungarsk-amerikanske psykolog Mihaly Csikszentmihalyi, der i 1970'erne beskrev, hvordan flowbegrebet hviler på nogle tanker om, hvordan vores bevidsthed fungerer. Her trækker han både på fænomenologien og på informationsteorien, og beskriver, hvordan vores opmærksomhed er noget, vi selv styrer, og dermed styrer den måde informationer og fænomener optræder i vores bevidsthed (Ibid.).

Csikszentmihalyi arbejder med tre forskellige zoner, og hævder, at flow er noget, der finder sted inden for ens komfortzone, og at der derfor skal være en tilpas balance mellem ens evner og den udfordring, man står over for, for at man kan komme i en tilstand af flow, og udfordringer og kompetencer er i harmoni. Man kan falde ud af flowzonen ved at opdage, at man keder sig, fordi man ikke bliver udfordret nok. Sker dette, vil man i så fald ryge over i kedsomheds- eller apatizonen (Hvilshøj & Vesterløkke, 2011: 197). Modsat er der også risiko for at ryge over i frustrationszonen, hvis opgaven er for vanskelig og man ikke længere kan overskue det, man er i færd med. Mellem disse zoner er flowzonen, som er den optimale tilstand af indre motivation og koncentration samt positiv fokusering (Ibid.).



Figur 1 - Flowkanalen i almindeligt flow (Hein, 2013: 76)

Figur 1 illustrerer, hvordan flowet er betinget af de to akser: graden af udfordring og graden af kompetencer. Der skal som nævnt være en balance mellem disse to akser, hvilket betyder, at flowzonen vil være forholdsvis smal. Af samme grund omtales den også *flowkanalen*. Det flow, man kan opleve i bunden af flowkanalen, har på mange områder de samme kvaliteter som det, der opleves i toppen af kanalen. Forskellen ligger dog i kompleksiteten af den aktivitet, der udføres (Hein, 2013: 114). Er udfordringen særlig kompleks, vil det altså også kræve en særlig høj kompetencegrad. De højtspecialiserede medarbejdere, jeg arbejder med i denne artikel, vil typisk have flowoplevelser, der ligger i toppen af flowkanalen, hvor de beskæftiger sig med udfordrende opgaver, men til gengæld også besidder det fornødne kompetenceniveau til at løse dem.

Modellen er anvendelig grundet dens simplicitet, men det er værd at bemærke, at den ikke tager højde for en række ydre faktorer, som i høj grad kan påvirke flowtilstanden. Jeg vil således hævde, at en række elementer i det fysiske arbejdsmiljø, såsom belysning, støj, bevægelser og afbrydelser kan have stor indflydelse på muligheden for at komme i flow. Det er derfor indforstået i min brug af modellen, at disse elementer lever op til et rimeligt niveau.

Arketypermodellen

I et forskningsprojekt på Det Kongelige Teater, ledet af seniorforsker og ph.d. Helle Hedegaard Hein, Copenhagen Business School, studerede man over en årrække en gruppe højtspecialiserede kreative mennesker i deres hverdag. Dette blev gjort på baggrund af Heins påstand om, at vi ved for lidt om, hvad der motiverer denne type af medarbejder, og derfor blot kalder dem ledelsesresistente og primadonnaer (Hein 2013: 18).

Den vigtigste ressource på fremtidens arbejdsmarked er de højt specialiserede medarbejdere, og i takt med, at konkurrencefordelen på fremtidens arbejdsmarked bliver mere baseret på viden og kreativitet, er konkurrencefordelen også knyttet til de medarbejdere, der producerer viden og kreative produkter og løsninger. Det kreative skal forstås i en bred betydning; den høje specialisering har givet en overordnet viden, som kan bruges til at løse komplekse problemstillinger, og arbejdet kan derfor sagtens indeholde rutineprægede elementer, men rutineprægede opgaver kan ofte kræve en høj specialisering. Hein sætter derfor lighedstegn mellem vidensarbejde og kreativt arbejde, da begge løser komplekse problemstillinger (Ibid.).

Man finder således meget forskelligartede faggrupper under definitionen af højt specialiserede medarbejdere, som for eksempel:

- Tekniske fag: Ingeniører, IT-eksperter etc.
 - Omsorgsfag: Sygeplejersker, terapeuter, præster, psykologer etc.
 - Dannelsesfag: Lærere, pædagoger etc.
 - Designfag: Arkitekter, designere, reklamefolk, grafikere etc.
 - Vidensfag: Læger, jurister, økonomer, forskere, analytikere etc.
 - Kunstneriske fag: Udøvende kunstnere, musikere, forfattere etc.
 - Idrætsfag: Idrætsfolk på eliteniveau
- (Hein 2013: 19).

Denne brede gruppe af medarbejdere har stor indflydelse på konkurrencekraften i den private sektor og for kvaliteten og effektiviteten i den offentlige sektor (Ibid.; Barley & Kunda 2004). Arketypemodellen præsenterer fire forskellige arketyper af disse højt specialiserede medarbejdere, der har vidt forskellige motivationsprofiler og drivkræfter. De går på arbejde med meget forskellige formål og har derfor også forskellige ledelsesmæssige behov. Den høje specialisering er enten opnået gennem en videregående uddannelse eller gennem lang tids træning inden for ét felt. I begge tilfælde bruger de en meta-viden til kreativt at løse komplekse arbejdsopgaver (Hein 2009b: 21-22).

Teorien skal ses som en kikkert, man betragter verden igennem: Den hjælper til at stille skarpt på et bestemt område, men giver samtidig et begrænset synsfelt. Når man ser verden gennem én teori, ser man kun en lille del af verden, mens andre anskuelser kan blive udeladt. Det giver altså mulighed for at se verden i en forsimplet form, så man bedre kan forholde sig til den, analysere den og håndtere den. Når Hein fremsætter sine fire arketyper, er det således ikke med en antagelse om, at de kan give en præcis vejledning til, hvordan *alle* højt specialiserede medarbejdere skal ledes, men derimod for at give lederen mulighed for at reflektere over, hvad god ledelse er og samtidig tilbyde en model, der kan operationalisere ledelsesprocessen af forskellige typer af medarbejdere.

Mange af de klassiske motivationsteorier opstiller i vidt omfang almengyldige teorier om motivation, og mens disse kan være brugbare til at afklare nogle generelle motivationsmæssige sammenhænge, tager de sjældent højde for de store individuelle forskelle, der kan ligge til grund for, hvad der motiverer, og hvordan man motiveres.

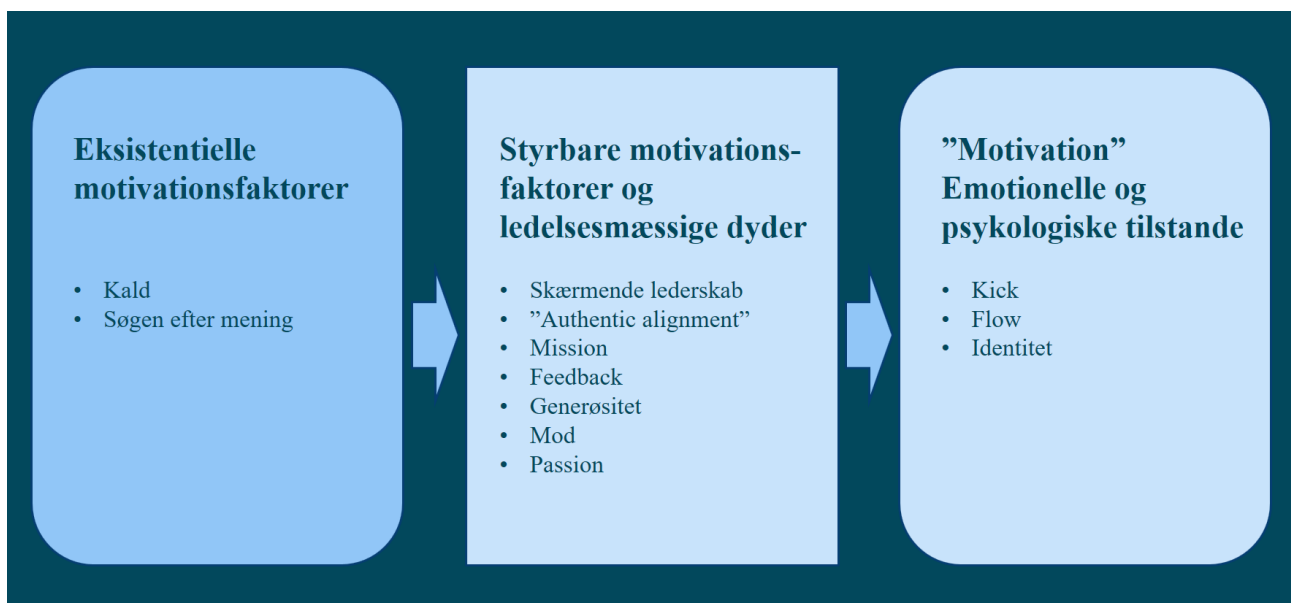
Primadonnaen

Det er sædvanligvis ladet med negative konnotationer, når man kalder en person for en primadonna i det daglige. Man forbinder ofte primadonnaer med et stort ego og primadonna- eller stjernenykker,

men i arketypermodellen skal han² rettere forstås som en medarbejder med et eksistentielt forhold til sit arbejde (Hein, 2013: 38). Inden for både den danske og amerikanske ledelseslitteratur er begrebet ”primadonna” blevet en nyttigt brugt betegnelse for den højtspecialiserede kreative medarbejder, hvor en primadonna karakteriseres som en ”[...] temperamentsfuld, krævende, selvhøjtidelig og ledelsesfremmed medarbejder med storhedsvanvid” (Hein, 2009a: 196). Denne karakteristik er meget lig idéen om den ledende kvindelige operasanger i et ensemble, der historisk set er ophavs dame til begrebet.

Hein har haft som delformål at nuancere og redefinere primadonnabegrebet for at skabe en større forståelse for deres adfærd ved at skabe viden om deres motivationsprofil, da Primadonnaen ifølge Hein går på arbejde for at gøre en forskel i en højere sags tjeneste og betragter arbejdet som et kald. Kaldet består især af tre karakteristika: følelsen af at tjene et højere formål, en høj faglig standard og en søgen efter mening. Ifølge Hein kan det højere formål være ”[...] en patient, en elev, et publikum, en kunde, kunsten, ånden, religionen, samfundet etc.” (Ibid.: 203), men afgrænser ikke kaldet til blot at være én af disse. Jeg vil derfor argumentere for, at der med denne brede definition af det højere formål (og dermed kaldet) kan opstå en indre konflikt i *Primadonnaen*, hvis han for eksempel både har publikums tilfredshed og kunsten i sig selv som kald, da disse to ikke nødvendigvis er forenelige. Dette dilemma vil blive omtalt i et senere afsnit.

Primadonnaen føler samtidig, at han altid må stræbe efter den absolut højeste standard inden for sit felt, hvilket medfører en stærk dedikation til faget, og betyder, at han hele tiden må bestride de ypperste kompetencer, da det er en forudsætning for at kunne nå den højeste standard. Denne følelse er drevet af en pligtetik, der kan være så stærk, at den kan være forbundet med stor selvopoffrelse, og mange Primadonnaer beretter da også om et liv, der til tider er fyldt med besværligheder og omkostninger (Hein, 2013: 100). Primadonnaen er den eneste af de oprindelige arketyper, der er styret af et eksistentielt forhold til sit arbejde.



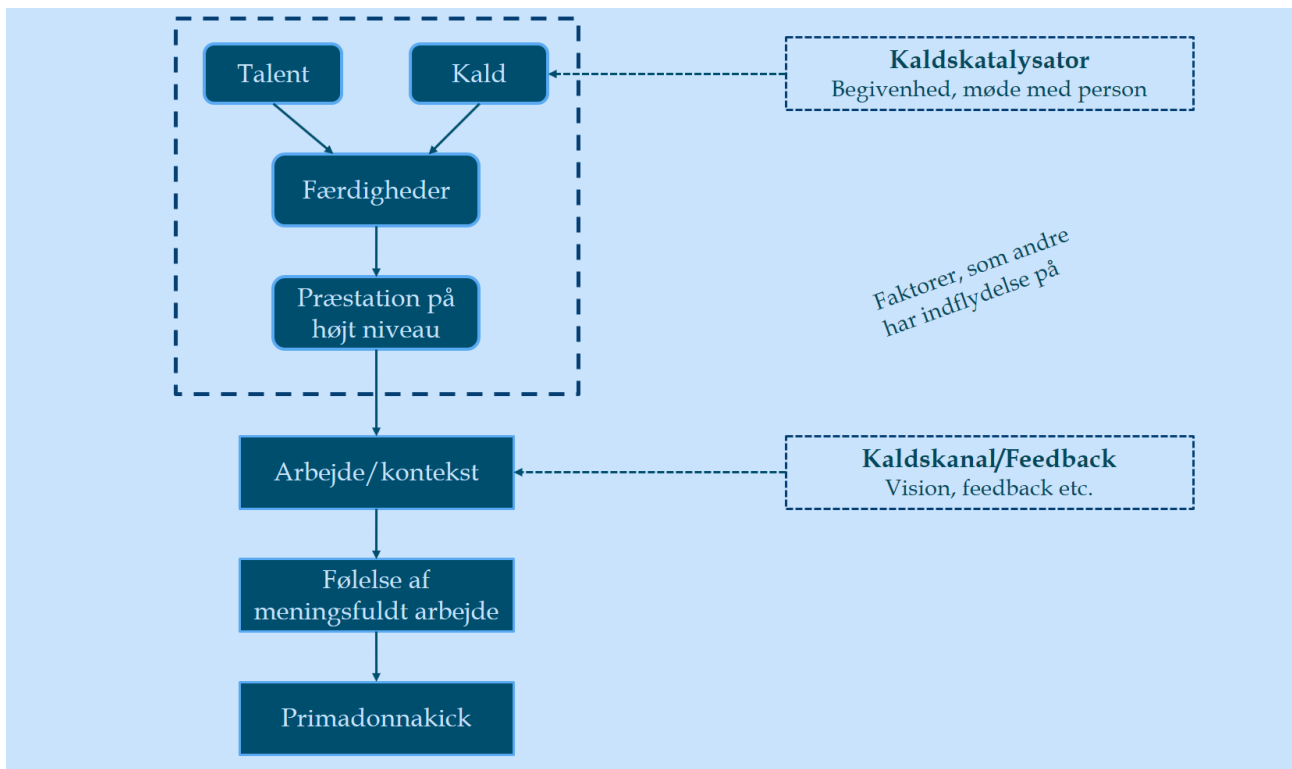
Figur 2 - Primadonnaens motivationsprofil (Hein, 2009b: 24)

² Hein (2009a, 2009b & 2013) omtaler alle arketyperne som hankøn, hvilket jeg af praktiske årsager også gør Det Ny Merino #19

Primadonnaens kick

Som det ses i figur 2 er Primadonnaens motivation drevet af tre primære og stærkt motiverende tilstande. Den første tilstand er *kicket*, som er en tilstand Primadonnaen beskriver som værende af nærmest transcendentale lykke, hvor alting går op i en højere enhed, og hvor man tydeligt mærker, at man gør en forskel (Hein, 2009b: 24). Disse kick har en eksistentiel karakter, og er et kick der er nært forbundet med Primadonnaens eksistentielle motivationsfaktorer og det eksistentielle projekt. De er ekstremt sjældne, og nogle primadonnaer oplever dem kun få gange i deres liv. Nogle beretter sågar om blot at få et kick cirka hvert femte år (Hein, 2013: 102). Til gengæld er de længerevarende end de andre arketyper kick og af så kraftig karakter, at Primadonnaen kan genleve kicket, blot ved at fortælle om det. Disse kick opleves i de situationer, hvor det lykkes at nå den højeste standard, samtidig med at man tydeligt gør en forskel i en højere sags tjeneste (Ibid.). Den primære motivation kommer fra det eksistentielle kick og kaldes derfor også for Primadonnaens *arketypenaturkick*. De glemmer aldrig et af disse, fordi de netop er eksistentielle og fundamentale for dem.

Primadonnaens vej til sit arketypenaturkick ser således ud:

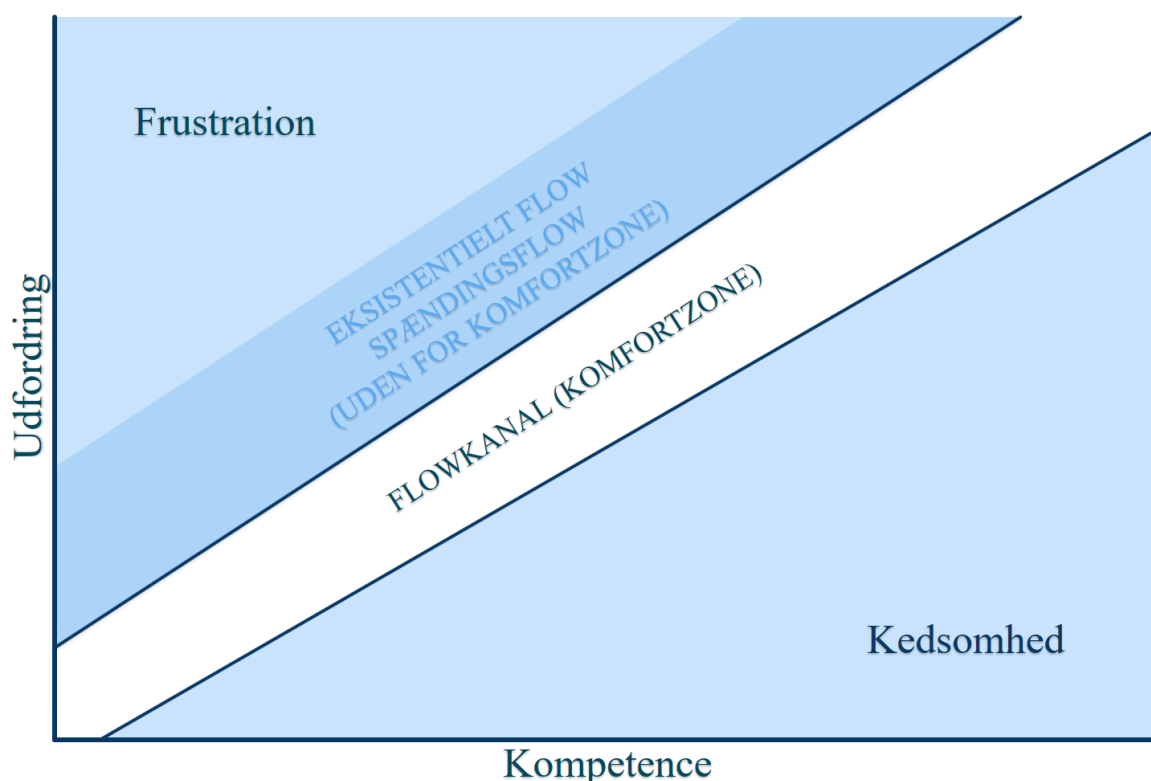


Figur 3 - Primadonnaens arketypenaturkick

Primadonnaens flow

Den næste emotionelle tilstand er *flowet*, der som nævnt er den tilstand, man er i, når man glemmer alt omkring sig og kan give sig hen til fordybelsen (Hein, 2013: 110). Tidligere blev det beskrevet, hvordan det almindelige flow ligger inden for flowkanalen. Det er det flow, vi kender fra flowlitteraturen. Primadonnaen er dog hovedsageligt motiveret af en anden slags flow, der ikke beskrives i flowlitteraturen. Primadonnaen er drevet af et flow, der ligger uden for komfortzonen. Det kaldes for et *spændingsflow*, fordi man her arbejder i et spændingsfyldt felt, hvor man konstant befinder sig i frustrationszonen, og det er dermed også knyttet til opgaver, der er forbundet med stor frustration at

løse. Det er opgaver, der ligger derude, hvor opgavens sværhedsgrad overstiger det aktuelle kompetenceniveau, og man derfor må øge sit kompetenceniveau betragteligt for at løse opgaven. For Primadonnaen eksisterer der imidlertid en særlig form for spændingsflow, en afart af spændingsflowet, som er et eksistentielt flow og er endnu mere motiverende end spændingsflowet. Dette kaldes ”netop” det *eksistentielle flow* og har en den ekstra overbygning, at det er knyttet til eksistentielle motivationsfaktorer (Ibid.). Det eksistentielle flow kan kun opnås, hvis Primadonnaens arbejdsopgave relaterer sig til hans kald og højere mening.



Figur 4 – Spændingsflow og eksistentielt flow (Hein, 2013: 85)

Som illustreret i figur 4 ovenfor bevæger Primadonnaen sig typisk i en spændingsflowzone, hvor han forsøger at løse komplekse problemstillinger, men er nødsaget til at øge sit kompetenceniveau for at kunne dette. Samtidig forsøger han at finde ind til kernen af problemstillingen, hvorved der opstår nye problemstillinger, som igen kræver øget kompetenceniveau (Hein, 2013: 118-119). Det er en følelse af at være langt uden for sin komfortzone og til tider føle sig på meget dybt vand, samtidig med at man er i sit es og dybt engageret i problemstillingen. En følelse af at ”[...] man har lyst til at give op, samtidig med at man ikke i sin vildeste fantasi kunne forestille sig at give op” (Ibid.). Hvor det almindelige flow er noget, der opnås i forbindelse med hverdagshændelser, så er det eksistentielle flow en relativt sjælden oplevelse, men af en så kraftig karakter, at mange Primadonnaer beskriver det eksistentielle flow som en følelse af til dels at glemme sig selv, men samtidig være uhyre bevidst om deres eksistentielle projekt og identitet. De beskriver oplevelsen af eksistentielt flow som erkendelser, der kan have skelsættende betydning for deres virke, og som kan have helt afgørende indflydelse på deres fundamentale livsanskuelser (Hein, 2013: 120 & Hein, 2009: 24). Det eksistentielle kick bliver altså udløst af en følelse af at gøre en forskel i en højere sags tjeneste, mens det eksistentielle flow beskriver den proces, hvor man, ofte på et senere tidspunkt, når frem til Det Ny Merino #19

de centrale erkendelser, der gør en forskel i en højere sags tjeneste. Det eksistentielle flow er dermed en forudsætning for det eksistentielle kick (Ibid.).

Identitet

Den sidste motivationsmæssige tilstand for Primadonnaen er identitet. I modsætning til det eksistentielle flow og kick, er det ikke en følelse, der nødvendigvis bliver udløst af specifikke oplevelser. Dermed ikke sagt, at identitetsfølelsen ikke kan udløses eller forstærkes af disse, men selve identitetsfølelsen er en langt mere grundlæggende følelse, der "[...] mest af alt fungerer som en dyb bevidsthed om det eksistentielle projekt, dets vigtighed og det værdisæt og moralske kompas, som man i sin adfærd i Primadonnaens optik må være forankret i." (Ibid.: 130). Identitetsfølelsen udgør et "hvorfor", der konstant minder Primadonnaen om, hvorfor han kan udholde et næsten hvilket som helst "hvordan", og som gør prisen for det eksistentielle kick og det eksistentielle flow værd.

"Identiteten kan betragtes som en slags sammensmeltning af kaldet, den højere sag, pligtetikken, det eksistentielle projekt og livsmening, som alt sammen forankrer sig i Primadonnaen og bliver til et anker, der stikker dybt i bevidstheden og personligheden" (Ibid.).

Hein argumenterer desuden for, at der findes altruistiske træk i Primadonnaen, hvilket jeg stiller mig kritisk over for, da Primadonnaens arkenaturtypekick er betinget af at nå den højeste standard. Det har altså et selvmodsigende element, hvis Primadonnaens ønske om at gøre en forskel i en højere sags tjeneste altid er betinget af den absolut højeste standard, da den højeste standard i mange tilfælde kun vil kunne nås på bekostning af de mindre dygtige kollegaer. Mens Primadonnaens kald altid vil være knyttet til arbejdsopgaven, vil det altruistiske altid have arbejdspladsen, og de mennesker, der arbejder der, i centrum. I forsøget på at følge sit kald vil det til tider være nødvendigt at tilsidesætte dem, der ikke bidrager til kaldet, og derfor er Primadonnaen ofte tvunget til at handle på en måde, der står i direkte kontrast til altruismen: egoistisk. Det er et kald, der er forbundet med Primadonnaens pligtetik, og han har derfor ikke noget valg og vil "[...] hellere være i konflikt med sin leder og sine kollegaer og alle andre omkring sig, end han vil være i konflikt med sin pligtetik og integritet", hvis kollegaerne ikke forstår vigtigheden af at stræbe efter den højeste standard (Hein, 2013: 90).

Præstationstripperen

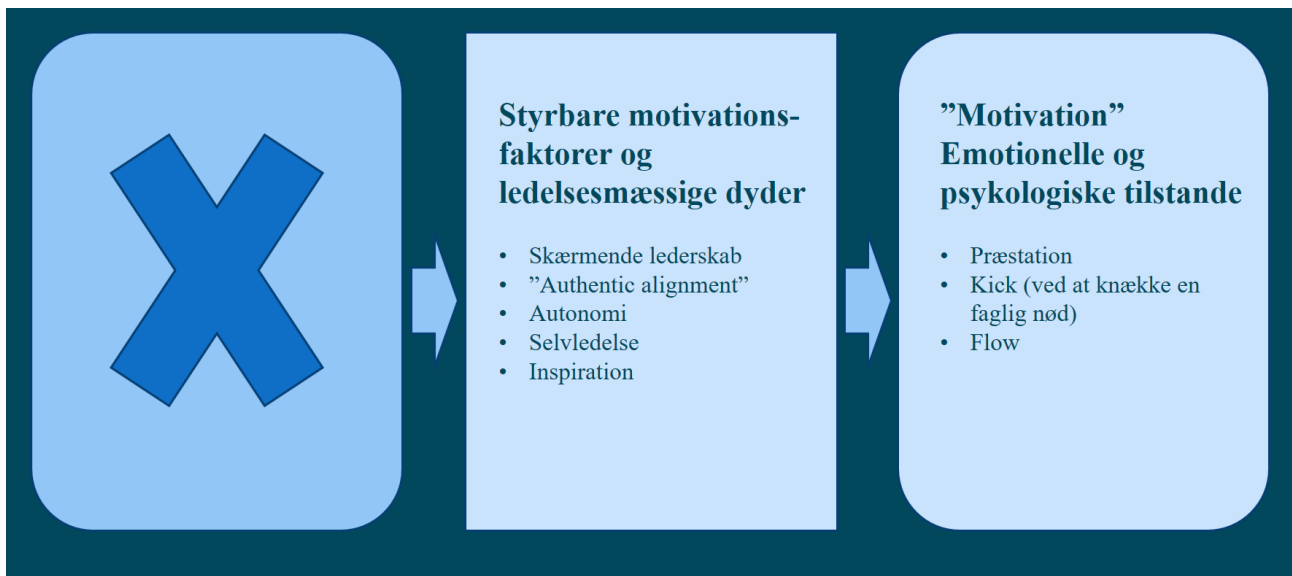
Der findes to slags Præstationstrippere: Den Introverte og den Ekstroverte. De to har det til fælles, at de begge er drevet af følelsen af at præstere, men med den fundamentale forskel, at den Introverte Præstationstrippers motivation er knyttet til en indre proces, mens den Ekstroverte Præstationstrippers motivation er knyttet til en ydre anerkendelse.

Præstationstripperens vilje til at bringe ofre er næsten lige så stor som Primadonnaens, men ikke af samme grund. Præstationstripperen tjener nemlig ikke en højere sag, men opfører sig udelukkende selvopofrende for selv at få noget ud af det, og han kan derfor siges at være sit eget vigtigste projekt. Begge typer stiler dog altid efter at præstere på et højt niveau.

Den Introverte Præstationstripper

Den Introverte Præstationstripper er drevet af tre emotionelle tilstande: *præstation*, *kick* og *flow*. Som nævnt henter den Introverte Præstationstripper sin energi og motivation indefra og søger udelukkende at præstere for sin egen skyld. Det handler ikke om at konkurrere med andre, men om at udfordre sig

selv, om konstant at stille sig selv faglige opgaver af høj sværhedsgrad og om at fordybe sig totalt. Hans behov for at præstere er knyttet til en indre proces, der svarer til flow (Hein, 2009b: 27). For den Introverte Præstationstripper betragtes arbejdet som en søgen efter perfektion og løsninger, og om at være procesfokuseret, modsat den Ekstroverte Præstationstripper, der typisk er meget resultat-orienteret. Kicket kommer først, når nøden bliver knækket, men han finder samtidig også stor nydelse i processen – især hvis den har været analytisk og tilrettelagt. Af samme grund vil den Introverte Præstationstripper typisk være lidt af en nørd inden for sit felt.



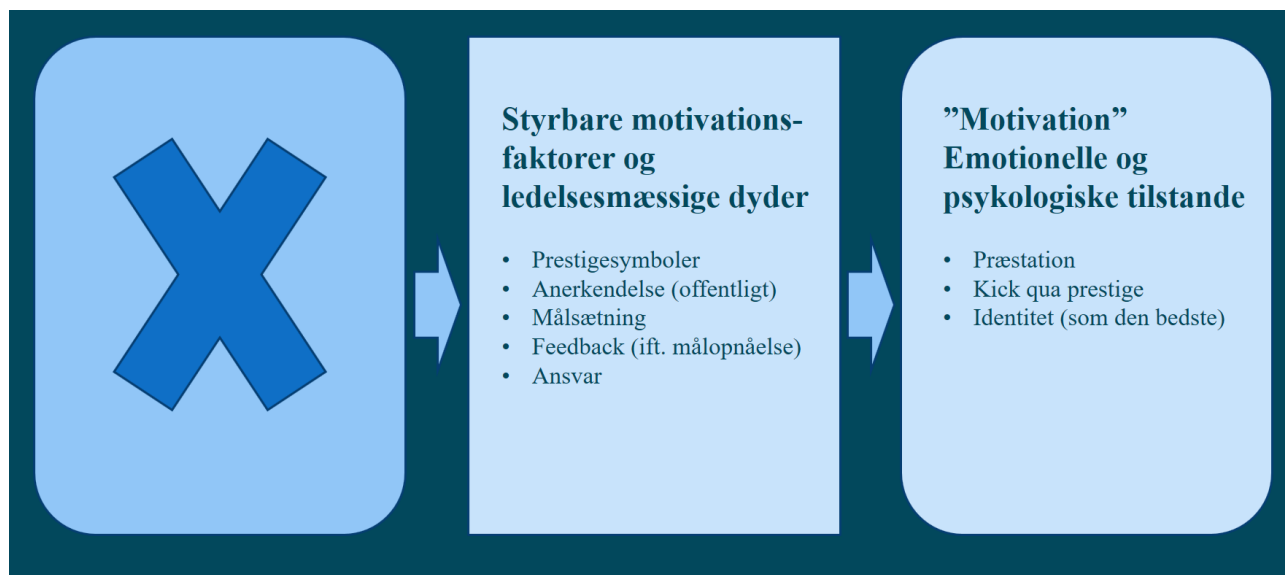
Figur 5 - Den Introverte Præstationstrippers motivationsprofil (Hein, 2009b: 27)

Der er altså ikke knyttet et højere formål til motivationen for at præstere på et højt niveau. Han er hovedsageligt drevet af nysgerrighed og lysten til at præstere for sin egen skyld, og han får sit kick som en del af en indre tilfredsstillelse, når en svær faglig opgave bliver løst – det er simpelthen sjovt at knække den faglige nød, bare for at se om man kan (Hein, 2013: 197). Mens Primadonnaen finder sin energi og motivation i det eksistentielle kald og en søgen efter mening, finder Den Introverte Præstationstripper energien i disse minikick, og det er alene på grund af dem, at han formår at rumme den samme ekstreme dobbelthed: stor motivation og inspiration og dyb frustration og kaos.

Den Ekstroverte Præstationstripper

Den Ekstroverte Præstationstrippers emotionelle tilstande lægger sig tæt op ad den Introverte Præstationstrippers, men henter altså sin motivation og energi udefra. Han er drevet af de tre emotionelle tilstande *præstation*, *kick* og *identitet*. De knytter sig i langt højere grad til anerkendelse; hvis omgivelserne ikke eksplicit er enige i, at der er tale om en præstation på et højt niveau, så er hans egen opfattelse af præstationen underordnet. Der findes derfor ikke noget værre scenarie for den Ekstroverte Præstationstripper, end at have investeret tid og energi i en stor præstation for senere at finde ud af, at ingen anerkender ham for det (Hein, 2013: 180).

Føler den Ekstroverte Præstationstripper en mangel på anerkendelse, vil han i værste fald udvikle et reaktionsmønster, hvor han konstant fremhæver sine egne præstationer, og kan derfor let få et ry for at være selvpromoverende og opmærksomhedskrævende, hvilket ikke nødvendigvis er tilfældet, da det ofte blot er et udtryk for, at han er på jagt efter sit erstatningskick.



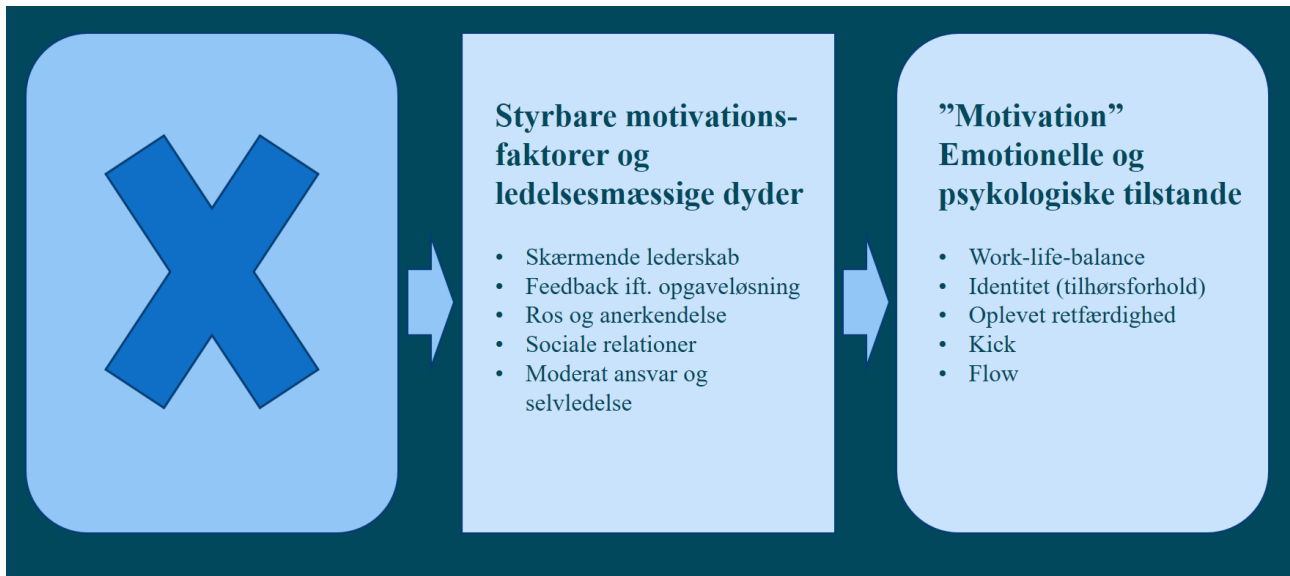
Figur 6 - Den Ekstroverte Præstationstrippers motivationsprofil (Hein, 2009b: 26)

Den Ekstroverte Præstationstripper har ligesom Primadonnaen også et identitetsprojekt. Det er dog en identitet, der er centreret om at være anerkendt som én af de bedste og præstere bedre end sine fagfæller inden for sit felt, modsat Primadonnaens identitet, som er knyttet til kaldet og ønsket om at gøre en forskel i den højerests sags tjeneste (Ibid.). Det handler ikke bare om at præstere, men at præstere på et højere niveau end andre. Af denne grund vil den Ekstroverte Præstationstripper ofte være meget konkurrenceorienteret og konstant sammenligne sig selv med andre. Det er en vigtig drivkraft og spiller en stor rolle i identitetsprojektet.

Mange Ekstroverte Præstationstrippere vil forsøge at opføre sig som Primadonnaer ved at argumentere for deres adfærd ud fra en højere sag, da det på mange arbejdspladser er mere legitimt end deres reelle ønske om at præstere for deres egen skyld. Deres store bidrag til enhver arbejdsplads er dog indiskutabel, da de indeholder en stor energi og et stærkt fokus.

Pragmatikeren

Pragmatikeren er den arketype, vi ser markant flest af i Danmark. Han er loyal, samvittighedsfuld og sætter en ære i at udføre et godt stykke arbejde. Som navnet antyder, har han et meget pragmatisk forhold til arbejdet, og den vigtigste motivationsmæssige tilstand for ham er derfor en følelse af balance mellem arbejdsliv og fritid; en work-life-balance (Hein, 2009b: 28). Pragmatikeren er meget struktureret og får nydelse ud af at være velorganiseret. Derfor er overarbejde en stor stressfaktor og skal derfor undgås i så vidt omfang som muligt, da det vil påvirke hans følelse af work-life-balance. Hans identitetsprojekt er drevet af et socialt tilhørsforhold, og han føler sig tiltrukket af de arbejdsopgaver, der skal løses i fællesskab med andre. Pragmatikeren sætter en stor ære i at være en god kollega og medarbejder, og han vil derfor også i stort omfang søge at bidrage til den gode stemning på arbejdspladsen, hvor en kaffepause for eksempel ikke bare er en kaffepause, men en mulighed for at pleje det kollegiale fællesskab og skabe et godt arbejdsmiljø (Hein, 2013: 227).



Figur 7 - Pragmatikerens motivationsprofil (Hein, 2009b: 28)

Pragmatikerens arketypenaturkick vil først være opnåeligt, når der er styr på både arbejds- og privatliv, og når han oplever en klar afgrænsning mellem disse to. Det er altså en forudsætning for kicket, at det afgrænses fra fritiden. Når denne balance er nået, er kicket knyttet til en oplevelse af at udføre et godt stykke arbejde. Det er derfor vanskeligt at adskille det kick der udløses, når Pragmatikeren udfører et godt stykke arbejde, fra en velfungerende work-life-balance, da de er hinandens forudsætninger og ikke kan stå alene. Det gør hans kick til en mere udflydende størrelse end Primadonnaens og Præstationstripperens (Ibid.).

Pragmatikerens flowtilstand forekommer inden for flowkanalen og opnås i særlig grad, hvis der forekommer en klar best-practice, standarder og vejledninger, som han kan forholde sig til og arbejde ud fra.

Endelig spiller oplevelsen af retfærdighed en stor rolle for Pragmatikeren, og han henter sin energi fra den gode stemning på arbejdspladsen, hvilket ofte også vil resultere i en stor loyalitet over for arbejdsgiveren. Som leder vil et middel til at opnå tilfredsstillelse for eksempel være et kodeks for adfærden på arbejdspladsen eller værdibaseret ledelse, der udstikker retningslinjer for, hvordan en god medarbejder bør opføre sig (Ibid.: 221). Denne retfærdighed betyder meget for Pragmatikeren, og selv om Hein ikke nævner noget om det, må man antage at Pragmatikeren ligesom Primadonnaen drives af en stærk pligtetik. Senere vil jeg sågar argumentere for, at Pragmatikeren udviser en mere rendyrket pligtetisk adfærd end Primadonnaen.

Lønmodtageren

Lønmodtageren har et markant anderledes forhold til arbejdet end de tre øvrige arketyper. For det første er Lønmodtageren ikke noget, man er af natur – det er noget man enten vælger at være, eller noget man bliver til som følge af frustrationsregression. For det andet søger Lønmodtageren ikke sit kick på arbejdet, men derimod i fritiden. Det begrænser forholdet til arbejdet til at være et sted man løser nogle opgaver, der gør det muligt at søge sit kick i fritiden, modsat de andre arketyper, der alle søger deres arketypenaturkick på arbejdet (Hein, 2013: 240). Det er dermed Lønmodtagerens eneste mål med arbejdet at maksimere sit eget personlige nettoudbytte af arbejdet og udelukkende fokusere på sin egen bidrags-belønnings-balance.

Lønmodtagerens fokus er altså på at gøre det, der som minimum kræves, og intet mere, mens han samtidig vil have det maksimale udbytte ud af det.



Figur 8 - Lønmodtagerens motivationsprofil (Hein, 2009b: 29)

De fleste vil umiddelbart kunne genkende nogle træk fra Lønmodtageren i sig selv, og de fleste har da også arbejdsopgaver, hvor man kortvarigt vil opføre sig som en Lønmodtager. Det er derfor nærmere en adfærdskategori, end det er en naturkategori, og de fleste vil derfor indimellem opføre sig som Lønmodtager. Det betyder ikke nødvendigvis, at man kan kategoriseres som en Lønmodtager – til det skal der blot forekomme en mere permanent adfærd (Ibid.: 242).

Der findes to typer af Lønmodtagere: den *Selvvalgte Lønmodtager* og den *Regressionsramte Lønmodtager*. De to har det til forskel, at den Selvvalgte Lønmodtager har valgt at arrangere sit arbejds- og privatliv som en Lønmodtager, mens den Regressionsramte Lønmodtager er regredieret fra en af de andre arketyper.

Den Selvvalgte Lønmodtager får typisk sit arketyperaturkick i fritiden, hvorved han gemmer sin energi dertil. Han har et meget afklaret forhold til sit arbejde, da adfærden er selvvalgt, og trives bedst med en leder, der meget tydeligt definerer hans arbejdsopgaver. Han har derfor et neutralt forhold til arbejdet.

Den Regressionsramte Lønmodtager er derimod regredieret fra en af de andre arketyper, som følge af manglende arketyperaturkick i en længere periode (Ibid.: 244). Regressionen betyder, at han går fra et fokus på sine indre behov, til at fokusere på ydre motivationsfaktorer, som en kompensationsstrategi. Det giver dog sjældent det ønskede resultat og vil ofte resultere i en ond cirkel, hvor han "[...] som følge af manglende behovsdækning projicerer udækkede behov hen til lavereliggende behovsniveauer" (Ibid.). Her søges en overdreven dækning, men det virker ikke, hvilket leder til yderligere behovsprojicering og frustrationsregression.

Maslows (misforståede) behovsteori

Abraham Harold Maslow er ophavsmand til en af de mest benyttede motivationsteorier, nemlig behovshierarkimodellen. Modellen omtales ofte ”behovspyramiden” og lægger dermed op til en forsimplet og til dels forfejlet tolkning af en forholdsvis kompleks teori. Misforståelsen ligger i en antagelse om, at Maslow sætter de menneskelige behov op på en mekanistisk og universel facon, der ikke tager højde for mennesket som en kompleks størrelse (Christensen, 2007: 69 & Hein, 2009a: 67). Den hierarkiske inddeling af behov må altså nødvendigvis ledsages af de af Maslows tanker, der ligger til grund for teorien.

Maslows grundtanke er, at menneskets adfærd er styret af behov, eller nærmere af de behov, der ikke er dækket - mangelbehov. Individet vil altid søge at få dækket en række behov, og når disse behov ikke er opfyldt, vil det dominere hele mennesket. Behovene skal ses som dynamiske og hierarkiske i den forstand, at det først er, når man har behovene på ét niveau dækket, at man vil mærke behovet på næste niveau. Modellen viser altså, at man altid vil søge at få sine fysiske behov dækket først, hvorefter en nyt behovsniveau åbner sig, og fokus nu vil rettes mod at få opfyldt sikkerhedsbehovene. Et behov er ikke længere motiverende, når det er dækket, og Maslow peger derfor selv på, at når et behov har været dækket over en længere periode, så vil det ikke længere have indflydelse på individets adfærd, men i stedet blive et potentielt behov, indtil det igen dukker op, hvis de bliver tilsidesat. Det er de altså de udækkede behov, der motiverer mennesket til at handle på en bestemt måde, så man får opfyldt dette behov (Christensen, 2007: 69).

Et behov skal dog kun være delvist opfyldt, før næste niveau åbner sig, hvilket i realiteten vil sige, at mennesket altid vil føle et større eller mindre behov på alle niveauer, og derfor konstant vil være delvist tilfreds eller utilfreds.

Selvrealiseringsbehovet skiller sig dog væsentligt ud fra de andre behov i sin struktur, da det er et værensbehov, der ikke bliver mindre af at blive dækket. Man vil tværtimod søge mod mere selvrealisering, jo mere behovet bliver dækket. Det fysiologiske behov, sikkerhedsbehovet, behovet for tilhørsforhold og agtelsesbehovet udspringer alle af mangeltilstande, der skaber en spændingsreducerende adfærd, hvor man vil forsøge af fjerne det udækkede behov, der udløser spændingen. Behovet for selvrealisering udløser ikke den samme impuls – man vil derimod have mere af det, jo mere det dækkes (Maslow, 1987: 58).

Maslow anklages på baggrund af denne model for at være positivist, hvilket kan synes at være en forkert dom, taget i betragtning af at han selv pointerer, at det er forskelligt fra person til person, hvilke behov man har, og også hvilket hierarki de bør opstilles i. Det er blot hans argument, at behovene *oftest* vil være ordnet som i modellen (Ibid.).

Hein hævder, at arketypteorien er udarbejdet uden skelen til Maslows behovsteori, med begrundelse i sin metodiske tilgang. Hun benytter sig således af Grounded Theory-metoden der fordrer, at man først leder efter sammenhænge med eksisterende teorier *efter* man har udviklet sin model. Lighederne bliver altså omtalt af Hein selv (Hein, 2013: 42), om end jeg mener, at hun springer meget let hen over, hvor iøjnefaldende tæt arketypernes emotionelle og psykologiske tilstande ligger på behovene i Maslows behovspyramide.

- **Fysiologiske behov:** Behovet for mad, søvn og sex er naturligvis vigtige for alle arketyper, da de er nødvendige for individets overlevelse, men er i langt højere grad centrale elementer for **Lønmodtageren** end for de andre arketyper, da han går på arbejde med det ene mål at kunne få opfyldt disse behov i fritiden.
- **Sikkerhedsbehov og behov for tilhørsforhold:** Disse behov står i høj grad i centrum af Pragmatikerens motivationsprofil, i form af sikkerheden i en skarp adskillelse mellem arbejde og privatliv, altså work-life-balance. Samtidig skriver Hein, at **Pragmatikeren** skaber sin identitet gennem tilhørsforhold og søger arbejdsopgaver, der skal løses i fællesskab med kollegaer, for at få "[...] opfyldt et socialt behov, som er et væsentligt aspekt af arbejdet for Pragmatikeren" (Hein, 2013: 40).
- **Agtelsesbehov:** Maslow beskriver agtelsesbehovet som todelt, hvor det enten kan være rettet mod et indre eller ydre behov. Det indre behov er en drivkraft rettet mod opnåelsen af en indre glæde, samt et konstant ønske om at udbygge sine kompetencer (Maslow, 1987: 56). De lægger sig altså tæt op ad Heins **Ekstroverte Præstationstripper** og hans arketypenaturkick, der udløses af at udvikle sin faglige kunnen med henblik på at knække en faglig nød. Det ydre agtelsesbehov er et ønske om at blive anerkendt, være vigtig for andre og have et godt omdømme (Ibid.), hvilket i særdeleshed er de drivkræfter, der knytter sig til Heins **Ekstroverte Præstationstripper**, der "[...] er styret af et ønske om at præstere i andres øjne" (Hein, 2013: 39).
- **Selvaktualiseringsbehovet:** Slutteligt er selvaktualiseringsbehovet det behov, der skiller sig kraftigt ud fra de andre, ligesom **Primadonnaen** skiller sig kraftigt ud fra de andre arketyper. Det handler om at føle sig i pagt med sig selv og opfylde sine personlige drømme og mål i livet, om at følge det kald, man er sat i verden for.

Der kan imidlertid trækkes flere paralleller mellem Maslows og Heins teorier, som eksempelvis lighederne mellem Maslows *peak-experiences* (Maslow, 1976: 57) og Primadonnaens eksistentielle kick. Dette vil dog ikke blive uddybet yderligere, da det er langt mere interessant at se på, hvordan de to teorier kan bruges til at understøtte hinanden.

Pligtetikken

Hein nævner flere gange at Primadonnaen er drevet af en stærk pligtetik (Hein, 2013: 84), og det er derfor relevant at redegøre for denne. Min empiri peger imidlertid på en femte arketype, der i langt højere grad er drevet af en dydsetisk livsanskuelse, hvorfor jeg i det følgende også vil præsentere en teoretisk gennemgang af dydsetikken.

Pligtetikken begrebsliggøres, især i den vestlige tradition, af den tyske filosof Immanuel Kants kategoriske imperativ, der anses som karakteristisk for moralens almengyldige lov, der beskytter menneskets grundlæggende rettigheder (Christensen, 2011: 99). Det kategoriske imperativ er en kontraktteori, som opstiller et universelt regelsæt der er bestemmende for, hvilke handlinger, der er moralsk rigtige og forkerte.

Etikkens grundlag er således respekten for borgernes grundlæggende rettigheder, med udgangspunkt i et regelsættet som er bestemt ud fra vores moralske fornuft.

Kants pligtetik er rettet mod motivet bag en handling, og ikke nødvendigvis konsekvensen af den. Det er intentionen bag handlingen, der er afgørende for, om den er moralsk, og denne intention vil altid kunne spores tilbage til de regler og principper, der ligger til grund for den. Til grund for vores morallov ligger altså Kants berømte kategoriske imperativ: ”Jeg skal aldrig gå anderledes til værks end sådan, at jeg også kan ville, at min maksime skal blive en almen lov” (Holm, 2015: 212; Kant, 1993: 31). Det gør pligtetikken til en særdeles handlingsfokuseret etik.

For Primadonnaen betyder pligtetikken, at han er bundet til at handle af pligt. Han føler ikke blot, at han må handle pligtmæssigt, altså handle fordi det er dikteret af pligten, men har en stærk overbevisning og tilbøjelighed til at handle i overensstemmelse med pligten og bærer stor agtelse for den. ”Pligt er en handlings nødvendighed betinget af agtelse for loven” (Kant, 1999: 49). Det kategoriske imperativ er noget man *skal* – uden undtagelse – det er ikke et valg man træffer, og er stærkt knyttet til Primadonnaens kald.

Kant uddyber videre, at vi ”[...] altid skal handle på en sådan måde, at vi ville kunne stå inde for konsekvenserne, hvis alle andre mennesker handlede på samme måde” (Holm, 2015: 213), hvilket udelukker de handlinger, hvor mennesket bliver brugt som et middel, som for eksempel løgn og tortur, og fører mig videre til det, jeg vælger at kalde *Primadonnaens dilemma*: En Primadonna er sat til at samarbejde med en kollega, der passer sit arbejde, men er ham fagligt underlegen, og forhindrer dermed Primadonnaen i at nå den højeste standard. Primadonnaens eneste mulighed for at følge sit kald og nå den højeste standard vil være at lyve over for lederen, for at få kollegaen fyret. Dermed står Primadonnaen over for valget mellem at ofre kollegaen eller at følge sit kald. Hvad gør han? Sat over for dette dilemma vil den sande pligtetiker aldrig være i tvivl: Den højeste standard må ofres for at undgå løgneren, og dermed bruddet på den universelle lov, der dikterer, at man ikke må lyve. Primadonnaen vil derimod følge sit kald, da hans ”[...] væsentligste eksistentielle motivationsfaktor er kaldet [...] [og] Primadonnaen føler en pligt til at stræbe efter den højeste standard” (Hein, 2009b: 23 & Hein, 2013: 88). Hein omtaler ikke selv en lignende problemstilling, men det står klart, at Primadonnaens pligtetik i langt højere grad er knyttet til kaldet end til den prosociale motivation. Det forekommer mig derfor uhensigtsmæssigt, når Hein tillægger Primadonnaen et gennemgående altruistisk karaktertræk, da hans handlingsmønster frem for alt er styret af hans eget eksistentielle kald. Det er ikke mit mål at fratage Primadonnaen sin titel som pligtetiker, men blot pege på, at hans pligtetik i nogle tilfælde ikke er knyttet til en universel morallov, men derimod en morallov, der er eksklusiv for ham selv og de af hans fagfæller, der kan bidrage til det ultimative mål om at nå kaldet og den højeste standard. Det er endvidere en problemstilling, der er knyttet til Primadonnaen i kraft af hans eksistentielle motivationsfaktorer, og det samme dilemma vil således ikke gøre sig gældende for for eksempel Pragmatikeren, der til hver en tid vil sætte sit moralske og sociale ansvar over for sine kollegaer i første række. Af denne grund må Pragmatikeren overordnet siges at være en mere rendyrket pligtetiker end Primadonnaen.

Det er imidlertid ikke et ukendt problem ved pligtetikken, at ingen morallov kan besidde absolut gyldighed, da det i særlige situationer vil være moralsk rigtigt at lyve. Problemet med den pligtetiske Primadonna er imidlertid, at hans brud med de almene morallove vil skyldes hans motivationsprofil, og at han derfor vil have en anden holdning til, hvornår det er rigtig at lyve, end de fleste andre.

Dydsetikken

Dydsetikken er den ældste etiske teori og stammer fra antikkens græske filosoffer. Især Aristoteles bliver i dag betegnet som ophavsmand til denne måde at anskue etikken på (Holm, 2015: 216). Dyds-etikkens fokus er på forståelsen af det gode liv og de dyder, der knytter sig til det. For Aristoteles er dyderne en række egenskaber, man må besidde for at leve det vellykkede liv, og det vellykkede liv vil altid være et liv i selskab med andre mennesker. Det vellykkede liv er en objektiv størrelse, som Aristoteles kalder for *eudaimonia* - et liv hvor den gode handling er en velintegreret del af mennesket, og hvor et *eudaimont* menneske er et menneske, der gennem hele sit liv handler på en måde, der både kommer ham selv og andre til gode.

Der bliver altså ikke skelnet mellem det at gøre noget for sig selv (egoisme) og det at gøre noget for andre (altruisme), da de to er uløseligt forbundet (Ibid.: 217). Der er en grundlæggende forståelse af, at individet og fællesskabet er bundet uløseligt sammen, da der ikke findes noget fællesskab uden individet, og ikke noget individ uden fællesskabet. Det fælles gode er derfor bundet sammen med individets gode, fordi de er to sider af samme mønt. Endvidere er det en forudsætning for at leve det gode liv, at man kender til dyderne. Aristoteles frembringer her ideen om dydens dobbelte ophav. Dyderne ligger på den ene side a priori, som en del af menneskets natur, og vi er derfor fra naturens side disponeret til at blive moralske væsener. På den anden side er dyderne unaturlige, da der er behov for en stor grad af oplæring og socialisering, før dyderne er etablerede og klar til udfoldelse (Christensen, 2008: 56). Denne oplæring er nødvendig, da den ægte dyd kræver den rette viden om handlingens konsekvenser. Samtidig er handlingens godhed også afhængig af, hvorfor man gør den: man skal vælge at handle for handlingens egen skyld, udelukkende af hensyn til moralen eller det noble (Ibid.).

Dyden ligger ifølge Aristoteles i det, der senere er blevet kendt som ”den gyldne middelvej” og placerer sig i ”[...] det, der ligger mellem over- og underdrivelsen (Holm, 2015; Aristoteles, 1976: 100) og det modige menneske må derfor kende til både kujonagtighed og dumdristighed, hvis han skal evne at placere sig mellem de to og udvise mod. Denne evne til at styre efter den gyldne middelvej kalder han for *phronesis*.

Hvor pligtetikken er fokuseret på handlingen og motivet bag den, så er dydsetikken i langt højere grad agentfokuseret og erkender, at man må kigge på den enkelte konkrete situation, samt på den handlende person, for at vurdere, hvilken handling der vil være rigtig. Dydsetikken lægger op til refleksion over, hvorfor noget er godt, mens pligtetikeren ikke nødvendigvis har brug for denne refleksion, da han altid vil følge den universelle morallov, som er garant for sandheden. Pligtetikeren har altså ikke regler for de enkelte situationer, da han allerede har en formel på den moralske handling – en generalisering, der ikke gør sig gældende hos dydsetikeren.

Dydsetikkens tanke om den egoistiske og altruistiske handling som uløseligt forbundet placerer sig tæt op ad den motiverende pluralistiske grundholdning, jeg tidligere beskrev, og vil i det følgende afsnit blive benyttet i analysen af Ildsjælen.

Den femte arketype - Ildsjælen

Inden jeg redegør for Ildsjælens grundlæggende karaktertræk er det nødvendigt at understrege, at det ikke er min opfattelse, at mennesker er idealer eller fuldendte størrelser. Nogle af de følgende beskrivelser af Ildsjælen vil forekomme både utopiske og forsimplede, og det er en vigtig pointe, at det vil

være nytteløst at se ukritisk på Ildsjælen. Det er ikke forventeligt at finde en klar og ren arketype, og Ildsjælen vil derfor oftest have mange karaktertræk, der forbindes med de fire andre arketyper, ligesom man også vil kunne finde elementer fra Ildsjælen i de andre arketyper – især Primadonnaen. Karaktertrækkene bør endvidere ikke ses som faste størrelser, men som noget man som individ kan besidde mere eller mindre af.

Det er imidlertid også vigtigt at skelne mellem natur og adfærd, da der vil forekomme situationer, hvor Ildsjælen vil vise en adfærd, der i højere grad knytter sig til den enkelte situation end til hans natur. Jeg vil derfor opfordre til en reflekterende tilgang til det følgende afsnit, med henblik på at bruge min undersøgelse som et redskab til ledelse og motivation af alle højtspecialiserede medarbejdere, der forhåbentlig vil bidrage til den forståelseshorizont, der allerede er opsat af Hein, da det er min klare overbevisning, at et bedre kendskab til medarbejderne skaber en bedre leder.

Ildsjælens grundlæggende karaktertræk

Ildsjælen er først og fremmest en holistisk arketype. Den følgende beskrivelse vil derfor ikke blot være af hans arbejdsliv, men af hans liv som en helhed.

Ildsjælens livsfilosofi er først og fremmest, at man ikke kan leve et godt liv, og et liv der giver mening, hvis man lever det alene. Han har ligesom Primadonnaen et eksistentielt forhold til sit arbejde og er derfor også ultimativt drevet af eksistentielle motivationsfaktorer. Det eksistentielle forhold begrænser sig ikke blot til arbejdspladsen, men gennemsyrrer hele Ildsjælens tilværelse, og han vil derfor oftest fremstå som en afklaret og reflekteret person, der hviler i sig selv og har en klar livsmission, men samtidig er i en konstant indre dialog med sig selv om, hvordan han handler til størst muligt gavn. Hans livsmission er baseret på et altruistisk kald, rettet mod det at gøre noget godt for andre, som er den grundlæggende eksistentielle motivationsfaktor for Ildsjælens handlinger. En væsentlig nøgle til at forstå Ildsjælen ligger i forståelsen for, at mens den altruistiske gerning ofte kan have en drænende effekt for de fire andre arketyper, så har den en modsat effekt for Ildsjælen, der finder sin energi i at gøre noget for andre, uafhængigt af, om det ultimativt fremmer hans egne interesser. Ildsjælen evner altså det altruistiske ved at sætte sig ud over et ønske om anerkendelse, penge, magt eller høj faglig standard, da han som den eneste arketype betragter det som et delmål i sig selv at tilgodese andre, og ikke blot et middel til at opnå sit eget personlige mål. Det altruistiske kan være forbundet med mange af arbejdslivets facetter, og mange Ildsjæle beretter da også om op til flere daglige kick, udløst af altruisme.

Den anden eksistentielle motivation, der findes i Ildsjælen, er *eudaimonia*, som er ideen om det vellykkede liv. Ildsjælen har således stort fokus på at skabe lykke gennem moralske handlinger, sociale relationer og generel opførsel. Det er ikke en tilstand, men en længerevarende relation, der får Ildsjælen til jævnlige at reflektere over, hvordan han giver sit liv mening, hvilket ikke nødvendigvis vil være det samme gennem hele livet. Her er det fundamentalt, at Ildsjælen ikke kan give sit eget liv mening uden at bidrage med mening til sin omverden, og disse to står derfor uløseligt sammen i en cirkulær proces, der enten forstærker eller svækker hinanden indbyrdes. I Ildsjælens optik går vejen til lykke og det gode liv altså igennem andre, og *eudaimonia* betegner et liv, der lykkes i fællesskab med andre. Af denne grund vil det medføre stor frustration og tab af livsmening, hvis han ikke har mulighed for at påvirke andre mennesker gennem sit arbejde, og man risikerer derfor, at Ildsjælen føler et tab af

mening og regredierer til lønmodtageradfærd, for i stedet forsøge at følge sit altruistiske kald i fritiden. Man vil af denne grund også se mange regredierede Ildsjæle i frivillige organisationer, eller se dem forsøge at følge kaldet ved at blive selvstændig erhvervsdrivende.

Ildsjælen er dydsetiker, hvilket betyder, at han ikke lever efter et meget stærkt værdisæt eller et moralsk kodeks, men derimod vælger at vurdere og revurdere sit liv løbende. Han reflekterer over, hvad der er godt og hvorfor, og lægger vægt på følelser og menneskelige værdier. Ildsjælen har ikke noget problem med at gå på kompromis med den faglige standard, hvis han vurderer, at det er det rigtige at gøre i den konkrete situation, hvilket kan føre til sammenstød og konflikter med især Primadonnaen og Præstationstripperen. Det vil for Ildsjælen være det rigtige at sænke det faglige niveau, hvis det kan gavne fællesskabet som helhed, og Ildsjælen vil derfor altid vægte fællesskabet og det menneskelige højere end en høj faglig standard. Hans holistisk livssyn betyder, at han ikke skelner mellem sig selv og fællesskabet, da begge dele skal tilgodeses, og han vil derfor oftest søge en gylden midtervej, der ikke nødvendigvis placerer sig midt i mellem, men for ham er den rette vægtning mellem faglig standard og prosocial adfærd, der er situationelt betinget.

Det eksistentielle forhold til arbejdet skal ikke forstås sådan, at Ildsjælen nødvendigvis føler et fagligt kald og en pligt til at dedikere sit liv til at arbejde, men rettere, at hvis der gennem arbejdet er mulighed for at forløse sit altruistiske kald, så vil fundamentet for Ildsjælens arkenaturtypekick være til stede, og han vil føle en stor prosocial motivation og dedikation. Hvis dette er tilfældet har Ildsjælen ikke længere et behov for at holde arbejds- og privatliv adskilt, og de vil stille og rolig flyde sammen.

Står Ildsjælen i en situation, hvor han umiddelbart ikke har mulighed for at forløse sit altruistiske kald, vil han ofte finde stor motivation i job-crafting og omdefinering af sin egen rolle i organisationen, ved for eksempel at opsøge ekstra arbejdsopgaver, skabe menneskelige interaktioner med sine kollegaer eller forsøge at finde en kognitiv forståelse for sit arbejde, hvorpå hans rolle kan indgå i en større og mere meningsfuld sammenhæng. Det eksistentielle forhold til arbejdet betyder, at Ildsjælen ikke har noget problem med at modtage et arbejdsrelateret opkald i weekenden eller påtage sig overarbejde – især ikke hvis det kan bidrage med noget positivt for andre.

Kaldet er dog også forbundet med ofre, da det kan være svært for Ildsjælen at sige fra til opgaver, og dermed risikerer han at påtage sig så stor en arbejdsbyrde, at det kan vokse ham over hovedet, til stor frustration for både ham selv og hans nærmeste. Ildsjælen får et kick ud af at ofre sig for fællesskabet, og man må derfor som leder også give plads til, at Ildsjælen får mulighed for at bidrage med det, han selv føler nødvendigt, også selvom det til tider kan virke til fare for ham selv og hans motivation på længere sigt.

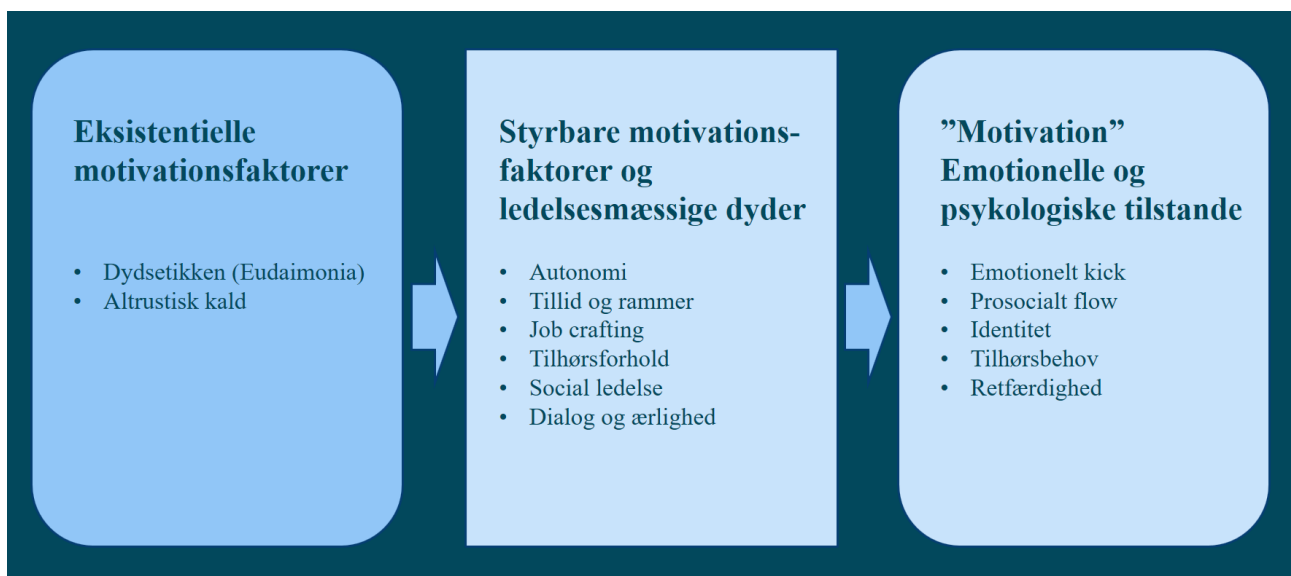
Ildsjælen er en social person og vil over tid komme til at fylde meget og vil få en central rolle i en organisation, uden nødvendigvis at besidde en ledende stilling. Han har et stort tilhørsbehov, udviser stor loyalitet og føler sig bedst tilpas i trygge rammer. Den loyale natur gør, at han ofte bliver længe i en organisation og han er ofte den type medarbejder, der bliver synonym med arbejdspladsen. Det betyder, at kollegaerne ofte nærer stor respekt for Ildsjælen og det kan medføre, at han gennem en årrække vil tilegne sig en stor mængde uformel magt og få stor indflydelse på de interne magtkampe i organisationen.

Ildsjælen føler et slægtskab med alle, men føler sig samtidig også som en del af en elite, som ikke defineres ud fra race, alder, berømmelse, intellekt eller magt, men derimod i højere grad er baseret på karakter, værdier og moral. Faglig kvalitet er dog stadig vigtigt for Ildsjælen, og han vil især forsøge at udvikle sin egen faglighed gennem denne elite, mens han samtidig også vil sætte en stor ære i at

lære fra sig og udvikle sine kollegaer og medmennesker – både fagligt og menneskeligt. Han har et meget klart billede af, hvem der gavner fælleskabets samlede bedste, og det er dermed også meget tydeligt for Ildsjælen, hvem der fortjener hans respekt og tillid.

Feedback er ikke en nødvendighed for Ildsjælens motivation, men han finder det motiverende at blive bekræftet i, at hans prosociale adfærd har haft en positiv effekt. Yder han en ekstraordinær indsats, der ikke bliver belønnet med et dybfølt tak, vil der ikke være fare for, at han regredierer som eksempelvis Primadonnaen eller den Ekstroverte Præstationstripper, da anerkendelse ikke er essentielt for hans motivation til at give og yde noget ekstraordinært. Især hvis han selv kan observere en udvikling eller positiv forandring for sine medmennesker, vil anerkendelse blive sekundær.

Ildsjælen har mange fællestræk med Maslows selvaktualiserende menneske og besidder i særdeleshed de af det karaktertræk fra det selvaktualiserende menneske, som man ikke ser i Primadonnaen. Ildsjælen er meget problem- og procesorienteret, frem for ego- og målorienteret, men det kan stadig gøre et stort følelsesmæssigt indtryk på Ildsjælen, hvis et projekt ikke lykkes. Det kan derudover ramme lige så hårdt eller hårdere, hvis en fra fællesskabet fejler, da Ildsjælen både føler et socialt og fagligt ansvar over for andre. Dette kan være uhensigtsmæssigt og føre til unødvendig frustration og selvbebrejdelse, som i værste fald vil føre til regression.



Figur 9 - Ildsjælens motivationsprofil

Dydsetikken og eudaimonia som eksistentielle motivationsfaktorer

Som ovenfor beskrevet er Ildsjælen drevet af dydsetikken. Han er altså ikke drevet af et kald om at følge et maksime eller moralsk regelsæt, der altid kan vejlede ham. For Ildsjælen er der ikke noget, der er universelt godt, og han kigger dermed på den konkrete situation for at vurdere, hvad der er rigtigt, og hvordan man handler dydigt. Det er imidlertid ikke kun Ildsjælen, der kan ændre på sit moralsæt afhængigt af situationen, men der, hvor han adskiller sig væsentligt fra andre arketyper er, at han ikke blot udøver dyden som et resultat af selvkontrol og praktisk fornuft, men at dyden i sig selv er en eksistentiel motivationsfaktor. Motivationen udspringer altså af dyden i sig selv.

Ildsjælens situationsbetingede moralske adfærd illustreres tydeligt i en situation, hvor Henrik, som er fodboldtræner, ser løggen som den dydige handling:

”På et tidspunkt havde vi en spiller, Jonas, [...] som jeg satte af holdet, og der brød hele hans verden sammen. Og inden for et par måneder var han faldet to eller tre karakterer i skolen i samtlige fag [...] så jeg lavede hele taktikken om på førsteholdet, for at der kunne blive plads til Jonas, for der vejede det menneskelige hensyn til ham, og hvad der ville ske i resten af hans liv, det synes jeg vejede højst - det havde jeg et medansvar og socialt ansvar for. Her var et barn [...] som jeg kunne hjælpe og trække i den rigtige retning [...] det var mere vigtigt, end at vi vandt den næste kamp” (Henrik).

I situationen vælger Henrik at fortælle resten af spillerne på holdet, at det kun var muligt at spille med denne nye taktik, fordi der ”[...] var så dygtig en spiller som Jonas” (Henrik). Han vælger altså at lyve for spillerne, fordi han ser det som det moralsk rigtige at gøre. En pligtetiker vil i samme situation fravælge løggen, da hans stærke værdisæt vil fortælle ham, at det er umoralsk at lyve og derfor ikke det rigtige at gøre, hvorimod Henrik som Ildsæl og dydsetiker reflekterer over situationen og vælger sin handling derudfra.

At Henrik vælger at lyve betyder ikke, at han ser løggen som en universelt dydig handling, men at den er hensigtsmæssig i dette tilfælde. I en anden situation beskriver han, hvordan han har prøvet at få spillere til prøvetræning, som han mente var for dygtige til at spille på holdet, og som derfor ikke ville kunne udleve deres fulde potentiale der. Her står Henrik altså over for en situation, hvor han kan lyve over for spilleren og lade ham spille på et hold, hvor det måske vil være gavnligt for holdet, men ikke for spilleren selv, eller fortælle sandheden og give spilleren mulighed for at udleve sit fulde potentiale:

”Jeg har også haft nogen til træning som var alt for gode [...] hvor jeg sagde ”jeg synes måske du skal tænke dig godt om og så måske fortsætte ude i B1913 [...] hvis man har haft en god spiller, så sender ham derhen hvor det næste step er” (Henrik).

Her vurderer han, at det dydige vil være at fortælle sandheden og sende spilleren videre for at give ham mulighed for at få det maksimale ud af sit talent, frem for at lyve og hæve sit eget holds standard. De to situationer illustrerer tydeligt Ildsællens refleksive karakter, hvor god dømmekraft og individuel karakter formes i den konkrete dom i den konkrete situation. Ildsællen besidder en større grad af phronesis end de andre arketyper og evner altså at handle efter den gyldne middelvej, frem for blindt at handle efter et stærkt værdisæt.

Ofte er den dydsetiske Ildsæl ikke nødvendigvis klar over, hvorfor han handler, som han gør, hvorfor det eudaimone liv fremstår som noget indgroet, som Ildsællen ikke nødvendigvis kan sætte ord på. Dette skyldes, at det er en del af Ildsællens natur, eksemplificeret når Birgitte bliver spurgt ind til de værdier, hun lever efter:

”Det er ikke noget jeg på den måde er bevidst om. Jeg har dem ikke formuleret. Det er ikke en devise, som jeg på den måde går og prædiker for andre eller mig selv for den sags skyld” (Henrik).

For Ildsællen er dyden en nødvendig del af et godt liv, samtidig med, at dyden gør ham til et godt og moralsk menneske. Man kan således ikke leve et godt liv uden at være moralsk, hvorfor det moralske forplanter sig i Ildsællens karaktertræk. For Ildsællen vil det moralske altid have forrang frem for

andre bevæggrunde, som for eksempel et højt fagligt niveau, hvilket kan lede ham til at handle mod sin egen interesse og eget bedste, hvis hans moral byder det. Det kan også betyde, at han fra tid til anden risikerer at spænde ben for sine egne projekter og dermed må lide et stort offer. Det vil blive uddybet nedenfor, hvorfor dette nødvendigvis ikke er et problem for Ildsjælen, men for nu er det imidlertid vigtigt at have forståelse for, at mens Henriks handlinger i ovenstående eksempel er handlinger, der i sidste ende påvirker ham selv, så han *selv* lever det gode (og dermed lykkelige) liv, og dydsetikken i den forstand kan siges at være formelt selvcentreret og en form for etisk egoisme, så indeholder det vellykkede liv netop en række dyder, der fokuserer på empati og hensynet til andre. Der er derfor ingen grund til at skelne mellem de to delmål, da de forudsætter hinanden og bidrager til eudaimonia.

Ildsjælen dydsetik kommer også til udtryk i relationen til kollegaer og ledere, da deres arbejdsindsats i høj grad er betinget af et tilhørsforhold og en ansvarsfølelse over for deres medmennesker. Man skal "[...] altid arbejde hårdest muligt af respekt for sine kollegaer" (Henrik), og det samme forventer Ildsjælen fra andre. Ildsjælen respekt og affekt bliver ikke vundet gennem de faglige evner man besidder, men ved at udvise en adfærd, der giver udtryk for, at man er villig til at yde den bedst mulige indsats, der ligger inden for ens evner.

Refleksion og kompleksitet er altså centralt for Ildsjælen og bidrager med mange positive karaktertræk. Som leder eller kollega kan det dog være forbundet med en følelse af, at man aldrig kan være sikker på, hvordan han reagerer på en given situation. De fleste vil som udgangspunkt ikke bryde sig om at blive løjet over for, og relationen til Ildsjælen skal derfor også være forbundet med en stor tillid til, at de handler rigtigt. Det situationsbetingede handlingsmønster betyder, at det kan være svært at forudsige Ildsjælen handlinger. Endvidere lader Ildsjælen kun meget modvilligt noget udefra, eksempelvis en leder eller et regelsæt, bestemme, hvordan de skal tænke og agere, og kan derfor forekomme ledelsesresistente, hvis de oplever at lederen ikke handler i overensstemmelse med det, de vurderer som det moralsk rigtige. Samtidig kan de have svært ved at acceptere regler, og de vil aldrig "følge blindt" efter deres leder.

Med altruismen som kald

Ildsjælen kald er sammen med dydsetikken den største eksistentielle motivationsfaktor. Kaldet hænger uløseligt sammen med den altruistiske handling, hvilket betyder, at der altid vil være et altruistisk motiv for Ildsjælen handlinger. Altruisme er som tidligere beskrevet en handling rettet mod at gøre noget godt for andre, hvilket for Ildsjælen kan være et vidt begreb. Der ligger således et altruistisk element i følelsen af at tage godt imod nye medarbejdere, hjælpe sine kollegaer med at udvikle deres kompetencer, bidrage til det sociale fællesskab eller at skabe et produkt, der har en positiv effekt for brugeren. Primadonnaens kald er knyttet til deres faglighed, med en motivationsprofil der er rettet mod det samme fag eller branche gennem hele livet, mens Ildsjælen arketyperatur i højere grad er rettet mod et altruistisk kald og livsanskuelse, der gør ham alsidig og giver mulighed for at brænde i (næsten) ethvert erhverv. Primadonnaen har altså ofte sit arbejde, fagligheden og den høje standard som kald, mens Ildsjælen ser arbejdet som en platform til at få opfyldt et altruistisk kald.

"Der har hele tiden ligget et eller andet med, at nu gør jeg det. Nu gør jeg en hel masse mennesker glade med det jeg gør [...] Det er det der med at gøre en forskel for dem [...] og det kommer rigtig mange mennesker til gode, også en masse mennesker jeg ikke kender" (Mikkel).

Nogle Ildsjæle er meget bevidste omkring det altruistiske kald, men for manges vedkommende vil kaldet afspejle noget, man tager for givet og forventer fra alle, og som de derfor ikke er bevidste omkring. Det egoistiske kan altså til tider være så indgroet i Ildsjælen, at det forbavser dem, når andre ikke tænker på samme måde, eller som Nynne udtrykker det:

”Jeg bliver tit rost for det, jeg gør, og det er da dejligt, men jeg kan da godt ind i mellem føle, at alle burde gøre noget lignende. Det burde være mere almindeligt end ekstraordinært, at vi gør noget for andre mennesker” (Nynne).

Kaldet ligger også i at hjælpe dem, der har det svært, og det kan for Ildsjælen være langt vigtigere at hjælpe en kollega gennem en svær periode, hvad enten det er på arbejdet eller i fritiden, end at fokusere på en høj faglig standard. Det kan igen både have positive og negative konsekvenser for organisationen, da der naturligvis ligger en gevinst i at hæve det generelle bundniveau, men samtidig også kan kræve mange ressourcer og resultere i en generelt lavere faglig standard. Det kan være frustrerende for Ildsjælen, hvis der ikke er tid til at støtte hinanden internt i organisationen, da han har et indre overskud til at kunne rumme langt mere end sig selv. Af samme grund påtager Ildsjælen sig gerne et ledelsesmæssigt ansvar, og det er da også primært som leder, at Ildsjælen virkelig føler muligheden for at forfølge det altruistiske kald.

Ildsjælens mange emotionelle kick

Ildsjælens kick vil ofte være betinget af at facilitere et kick hos andre, hvilket gør Ildsjælen til den eneste arketype, hvis kick er betinget af interaktion med andre. Det er et kick, jeg kalder det *emotionelle kick*. Hein beskriver et lignende fænomen som Primadonnaens ”suttekick”, som er den forløsende følelse en Primadonna får, når en anden Primadonna fortæller om et kick. Der er dog de væsentlige forskelle, at Primadonnaens suttekick kun kan udløses af en anden Primadonna, mens Ildsjælens emotionelle kick udløses af følelsen af at give anledning til og facilitere en anden persons kick samt at Primadonnaens suttekick er et forholdsvis svagt kick, mens det emotionelle kick kan være så stærkt, at det bliver et reelt arketypenaturkick for Ildsjælen.

Et af de fællestræk, der kunne findes hos samtlige interviewdeltagere var en evne til at opleve en høj frekvens af kick i hverdagen.

”Det gør jeg jo, om ikke dagligt, så rigtig rigtig ofte, synes jeg. Heldigvis. Jo det er sgu dagligt, stort set, at jeg har den der oplevelse [...] det er jo ikke bare når arrangementerne kører og billetterne er solgt [...] det er lige så meget i dagligdagen, når jeg oplever, at her har vi et gennembrud” (Jimmy).

Den høje frekvens af kick er betinget af en dagligdag, hvor Ildsjælen har mulighed for at interagere med kollegaer, ledere eller kunder, da det som nævnt er i relationen til andre, at kicket udspringer. Ildsjælens emotionelle kick er socialt betinget og er ikke nødvendigvis bundet op på at nå et mål, da samarbejdet og de positive relationer er af større betydning end udfaldet af processen. Kicket er altså ikke bundet op på et højt fagligt niveau (selvom en faglig præstation af høj standard godt kan være anledning til et mindre kick), og han vil også kunne opleve de andre arketyperes kick, hvorfor Ildsjælen af kollegaerne ofte vil blive opfattet som passioneret og let at begejstre. Han arbejder altså ikke på en opgave for at få en monetær belønning eller anerkendelse, men fordi han nyder det. Nydelsen er

arbejdet i sig selv, men der vil være en særlig stor nydelse at finde, hvis arbejdet er forbundet med en større eller mindre grad af altruisme og følelsen af at gøre noget for andre, som for eksempel at udvikle sine kollegaers kompetencer:

"Alle kan blive bedre. Det gælder også dem derinde (peger mod sit kontor). Og det er det der er så sjovt at vise dem. At hov - de kunne lige pludselig meget mere end de troede. Det er fedt! Apropos kicks. Det får jeg fanme et kick ud af At udvikle folk – ja det er sjovt!" (Birgitte).

En ledende position eller stort ansvar er altså en åbenlyst gavnlig platform for Ildsjælen's kick, da det giver ham mulighed for at hjælpe mange på én gang, og samtidig have en direkte kontakt med dem, de leder, samtidig med, at de får muligheden for at gøre andre bedre.

Ildsjælen's alsidige natur er en anden faktor, der spiller ind i forhold til Ildsjælen's mange kick, og det vil derfor være muligt for Ildsjælen at få et kick i mange forskellige sammenhænge, så længe det har et altruistisk præg. Der er altså den fællesnævner, at der skal være andre mennesker involveret, for at kicket kan udløses: "[...] det er jo meget, der hvor jeg specielt har nogen at dele en succes med" (Jimmy).

Det skal nævnes, at det emotionelle kick ikke er forbeholdt Ildsjælen som arketype, da de andre arketyper også vil kunne få et kick ud af at gøre noget, der har en positiv konsekvens for andre, men på samme måde, som Ildsjælen ikke får et lige så stort kick ud af anerkendelse, som den Ekstroverte Præstationstripper, får de andre arketyper ikke et lige så stort kick ud af altruisme, som Ildsjælen gør. Det er altså ikke et kick, der kun forekommer hos denne ene arketype, det opleves blot hyppigst og kraftigst hos Ildsjælen.

Ildsjælen's eksistentielle kick, *Ildsjælekicket*, er forbundet med det emotionelle kick og altså betinget af at andre får et kick. Det eksistentielle kick er af så kraftig karakter, at det er noget Ildsjælen aldrig glemmer. Det er især, hvis Ildsjælen har måtte yde et stort offer for at gøre det muligt for andre at få deres arketypenaturkick – ofte vil det hænge sådan sammen, at jo større Ildsjælen's offer er og jo større kick, det giver en anden, jo større eksistentiel kick vil Ildsjælen opleve.

Ildsjælen's eksistentielle kick er således betinget af først og fremmest at yde et offer; det kan være tid, energi, penge eller et fagligt offer. Derudover skal der forekomme en altruistisk handling, der for eksempel vil foranledige en personlig udvikling for modtageren og dermed medføre et kick for denne. Et eksempel på sådan et kick er Henriks offer, da han måtte ofre fodboldholdets samlede niveau, for at finde plads til Jonas, der ellers ikke var god nok. Resultatet var, at Jonas opnåede stor respekt hos holdkammeraterne og forbedrede sine karakterer i skolen igen. Dette medførte, at Jonas, som er en Ekstrovert Præstationstripper, fik sit arketypenaturkick ud af holdkammeraternes og trænerens anerkendelse, som medførte et Ildsjælekick hos Henrik. Oplevelsen ligger femten år tilbage, men grundet det eksistentielle kick, Henrik fik ud af det, husker han det stadig tydeligt.

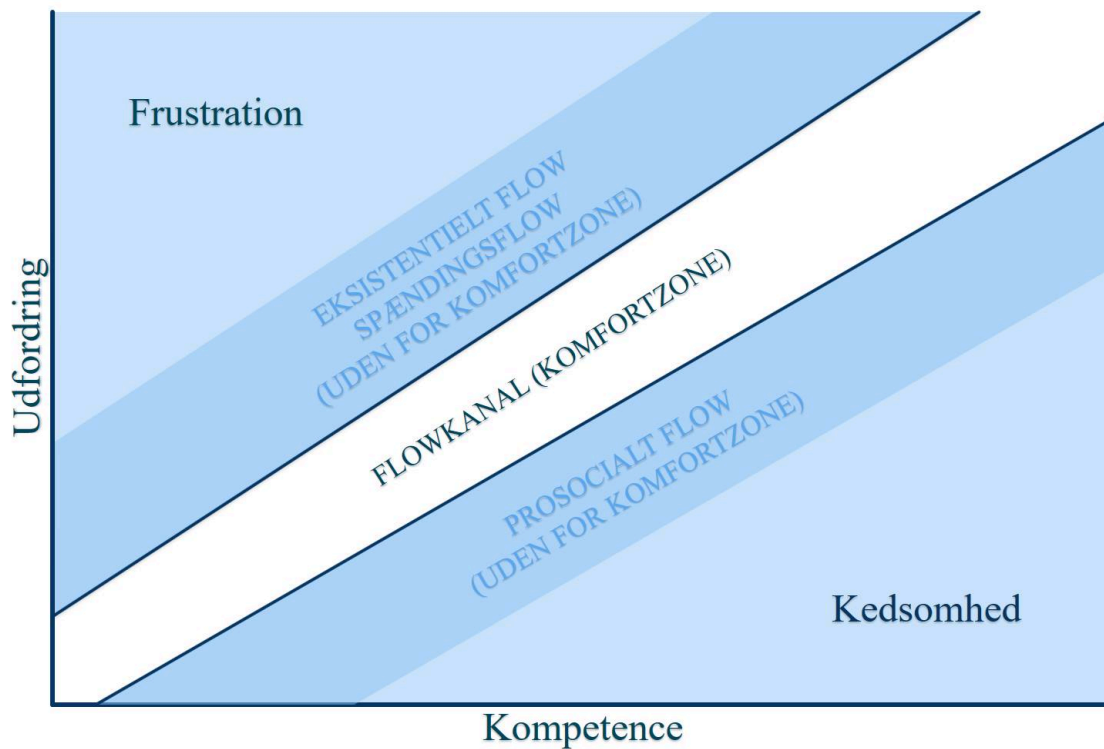
Ildsjælen's flow og prosociale motivation

Interviewdeltagerne omtalte ofte sig selv som naturligt hjælpsomme personer, der sammen med en stor empatisk evne synes at være indgroede karaktertræk, de alle har til fælles. Den prosociale motivation ses i Ildsjælen's syn på arbejdet som et middel til at gavne andre, og i evnen til at udvise stor udholdenhed i forbindelse med de mere trivielle arbejdsopgaver, der kan forekomme i de fleste stillinger. Som tidligere nævnt kommer den prosociale motivation til udtryk som både en del af individets

natur og som en midlertidig tilstand. Den midlertidige tilstand ses i høj grad i kraft af Ildsjælens altruistiske evne til at sætte sig ud over sine egne behov, som beskrevet i forrige afsnit, mens den som karaktertræk kommer til udtryk ved, at Ildsjælen kan befinde sig uden for flowkanalen i længere tid end de andre arketyper.

"Jeg har flere gange [...] rendt rundt alene i 8-10 timer og arbejdet på at gøre et eller andet klar, eller rydde op, eller sortere [...] hvor man lige pludselig kan mærke, at man er sulten, og så er klokken tre om natten" (Mikkel).

Ildsjælen deler Primadonnaens og den Introverte Præstationstrippers evne til at påtage sig komplekse opgaver, og har også en psykologiske profil, der gør, at de kan befinde sig i frustrationszonen i længere tid end andre. Ildsjælens psykologiske profil adskiller sig dog på det punkt, at han også har evnen til at befinde sig på den anden side af flowkanalen, altså i kedsomhedszonen. Det kan han i kraft af sine altruistiske og prosociale drivkræfter, hvor han i mange tilfælde lader andre komme i første række, og dermed ofrer sine egne personlige behov. Det viser sig dog, at det også kan være forbundet med stor tilfredshed for Ildsjælen af befinde sig i kedsomhedszonen, så længe det bidrager til det højere altruistiske formål, og der opstår dermed en positiv cirkulær proces, da Ildsjælen får et kick af at gøre et personligt offer for andre. Dette kick fungerer videre som brændstof og kan dermed bruges som Ildsjælens motivation til at kunne befinde sig endnu længere i kedsomhedszonen. Udholdenheden til at befinde sig i kedsomhedszonen er, ligesom det emotionelle kick, afhængigt af det offer, Ildsjælen må yde, samt hvor stor positiv effekt det vil have på omverdenen. Det er en proces, der kan forekomme i længere tid ad gangen, men er imidlertid ikke en skrue uden ende, da de fleste Ildsjæle med tiden vil søge mod mere udfordrende opgaver igen. Det er altså et flow, der er styret af den følelse, der opstår indvendig i Ildsjælen i forbindelse med prosocial adfærd, og jeg har derfor valgt at kalde det for *det prosociale flow*.



Figur 10 – Ildsjælens prosociale flow

Som det kan ses i figuren ovenfor, ligger det prosociale flow under flowkanalen, da det er opgaver, der ikke synes udfordrende i forhold til kompetenceniveauet, men som Ildsjælen i højere grad end eksempelvis Primadonnaen vil udføre med et smil. Det prosociale flow har ikke en eksistentiel karakter for Ildsjælen, men er alligevel kendetegnende for den store prosociale motivation, han besidder. Det er således en særegen form for motivation, der kan sættes i direkte relation til Ildsjælen som en arketype, og som får Ildsjælen til at være en medarbejdertype, der yder en ekstra indsats for at præstere på arbejdspladsen.

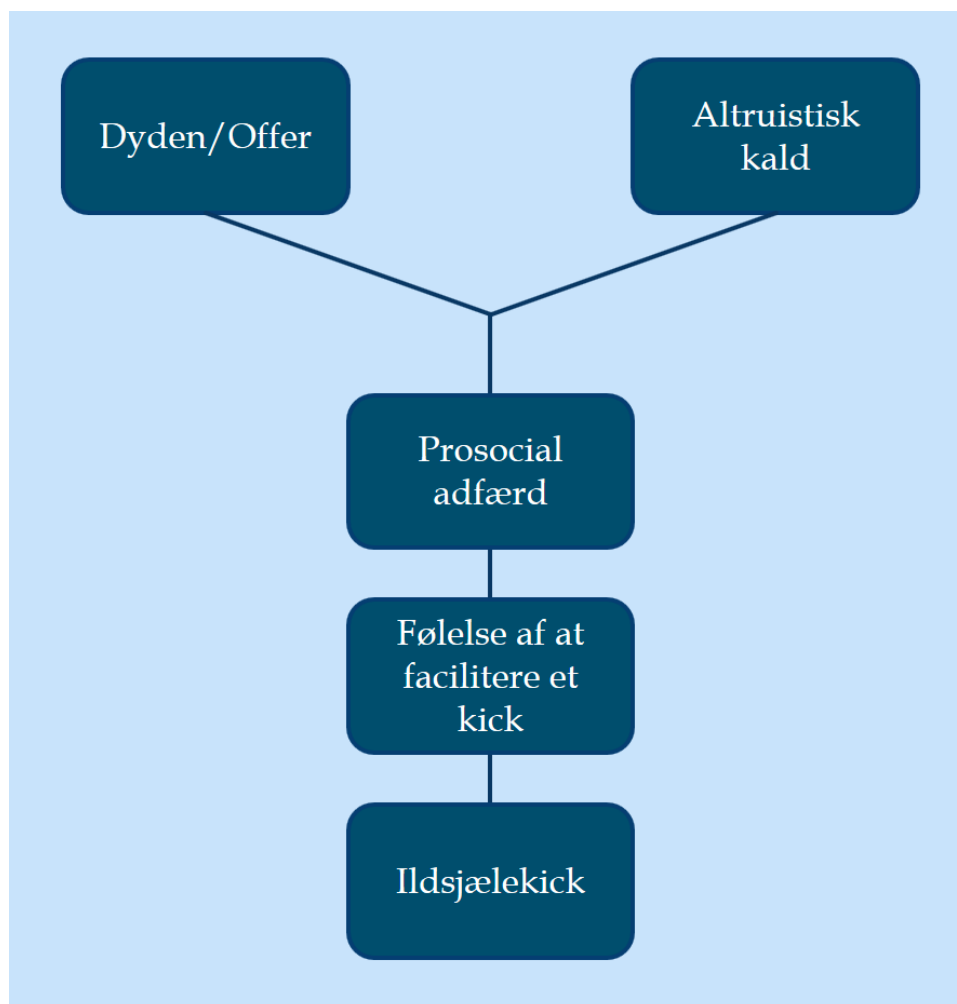
"De der større ting, som har taget sammenlagt mange mange tusinde timer af mit liv, uden at jeg har set det som arbejde. Det er jo.. Det handler bare om at gøre noget som gør andre mennesker glade" (Mikkel).

Ildsjælens loyalitet

Primadonnaen er ofte projektorienteret, hvor Ildsjælen typisk har et mere langsigtet perspektiv på sin arbejdsplads. De ønsker selv at blive det samme sted over længere tid, og har ikke stor forståelse for de af deres kollegaer, der søger videre i jagten på højere løn eller større udfordringer. Ildsjælen er dygtig til at se potentialet og udviklingsmulighederne for sig selv og andre, og føler sig bedst tilpas i trygge rammer. Det betyder, at han sjældent er den medarbejder, der har størst ambitioner på sine egne vegne, men hvis man har at gøre med Ildsjæle, der underviser, træner eller udvikler andre, så har de ofte et ekstremt højt ambitionsniveau på deres vegne. Til spørgsmålet om, hvorfor han blev i samme stilling i længere tid end de fleste andre, svarede Henrik således: "Jamen det var nok den menneskelige dimension. Jeg var jo rigtig glad for de mennesker jeg arbejdede med. Det vejede nok tungere end min egen ambition" (Henrik).

Forskelle på Ildsjæl og Primadonna - arbejdet som mål eller middel?

Den første forskel på Primadonnaen og Ildsjælen, der bør fremhæves, er deres eksistentielle kald. Primadonnaens kald er som bekendt knyttet til en proces, hvor deres talent og forfølgelse af kaldet leder til en række færdigheder, der igen leder til en præstation på et højt niveau, som via feedback giver en følelse af meningsfuldt arbejde og et primadonnakick.



Figur 11 - Ildsjaelens kaldsmodel

Som vi kan se i ovenstående figur, er Ildsjaelens kald bundet op på en proces, hvor det at yde et offer i en dydig handling og forfølgelsen af det altruistiske kald leder til en prosocial adfærd, der medfører et eller flere andre individers kick, som munder ud i Ildsjaelens arketypernaturkick.

Der er den væsentlige forskel mellem de to arketyper, at Primadonnaen kæmper en pligtetisk kamp for at følge sit kald om at opnå den højeste standard, mens det for Ildsjaelen i højere grad handler om dydige handling og følelsen af at give andre et kick ved at udøve en prosocial adfærd. Ildsjaelen er altså ikke på samme måde drevet af at nå den højeste standard, selvom det bestemt ikke bliver betragtet som noget negativt, hvis det er tilfældet – det er blot kun en bonus, og ikke et kald i sig selv. Der er andre ting end den absolut højeste kvalitet, der betyder noget for Ildsjaelen, hvilket kan medføre store konflikter med Primadonnaen. Primadonnaen føler sig (pligt)etisk forpligtet til at gøre alt, hvad der står i hans magt for at nå den højeste standard, også selvom det er betydeligt at vægte faglige hensyn

over de menneskelige, mens Ildsjælen føler sig (dyds)etisk forpligtet til at handle efter, hvad der i den givne situation vil være mest gavnligt for fællesskabet. Der må derfor fra lederens side være stort fokus på at forventningsafstemme mellem de to for at forebygge konflikter. Det er dog vigtigt at nævne, at Ildsjælen aldrig vil give fuldstændigt afkald på den standard, han arbejder med, da det til en vis grad altid vil have en gavnlig effekt for fællesskab og arbejdspladsen, hvis standarden lever op til et rimeligt niveau. Det er dermed ofte en forudsætning for den dydige handling, at man ikke glemmer den faglige standard:

"Er det kulturen³, der er vigtigst eller processen der er vigtigst? Der hælder jeg sgu næsten til, at processen er vigtigere end indholdet. Det hænger sammen. Du kan ikke skabe gode processer uden at have et interessant indhold at arbejde med. Så tingene skal spille sammen og være i en eller anden grad af balance, men godt indhold står ikke alene" (Jimmy).

En anden fundamental forskel på Primadonnaen og Ildsjælen er deres tilhørsbehov. Primadonnaen føler ofte en kerne af ensomhed omkring deres kald, da deres eksistentielle motivationsfaktor for at opnå den højeste standard ofte er noget, de må stå alene med (Hein, 2013: 105). De føler ikke det samme behov for at bidrage til det sociale miljø på arbejdspladsen, medmindre de fornemmer, at det vil gavne den faglige standard. Ydermere vil dette betyde, at Primadonnaen vil føle et langt større tilhørsforhold til andre Primadonnaer end til resten af organisationsmedlemmerne, da de ofte vil være de eneste, der deler følelsen af at have det faglige som kald. Primadonnaen kan derfor komme til at fremstå kynisk i sin tilgang til fællesskab og samhørighed, da han føler et større ansvar over for sin faglighed end den prosociale adfærd og altruismen. Ildsjælen kan siges at være loyal af natur, mens Primadonnaen ikke nødvendigvis er illoyal, men ikke er loyal af natur.

I forhold til Primadonnaen har Ildsjælens eksistentielle motivationsfaktorer omvendt fortegn, da han er drevet af et ønske om et godt og stærkt socialt fællesskab, der også tilgodeser de fagligt svage, i et forsøg på at hæve organisationens samlede bundniveau.

Målet (kaldet) helliger altså midlet for Primadonnaen, mens midlet *er* målet for Ildsjælen:

"Som du kan se er det her et sted, hvor vi leger og har det godt. Vi hygger os, ud fra devisen om hvis ikke man har det godt, så kan man lige så godt gå hjem. Hvis ikke man har det sjovt, så er det lige meget. Jeg får et kick ud af at vi har det sjovt og når jeg kan se at folk falder til og trives og yder det bedste de kan, ud fra de forudsætninger de har" (Birgitte).

Det vellykkede liv er forudsat et godt fællesskab, og det sociale aspekt er derfor en indgroet del af Ildsjælens kald, hvorfor han heller ikke deler den ensomhed, der er forbundet med Primadonnaens kald. Primadonnaen føler kun et slægtskab med dygtige fagfæller, mens Ildsjælen føler et slægtskab med alle dem, der ønsker at bidrage stort eller småt til det samlede fællesskab. Primadonnaen vil til tider fremstå arrogant i sit syn på medarbejdere, der ikke er lige så dygtige som ham selv (eksempelvis Pragmatikeren), hvorimod Ildsjælen i højere grad vil føle sig kaldet til at hjælpe og forstå dem, da det er den dydige handling. Det ligger meget fjernt for Ildsjælen at "vende ryggen til" kollegaerne. Et

³ Jimmy arbejder med kulturlivet i Odense. "Kultur" skal derfor i denne sammenhæng betragtes som Jimmys faglige mål.

team, der indeholder en Primadonna, en Pragmatiker og en Ildsjæl, kan derfor være en farlig kombination, da Ildsjælen vil blive provokeret af Primadonnaens arrogance, mens Primadonnaen vil føle, at Ildsjælen lader laveste fællesnævner definere teamets samlede mål.

Ildsjælen og den Ekstroverte Præstationstripper er to arketyper, der passer godt sammen, da Ildsjælen ikke vil føle sig lige så provokeret af en Ekstrovert Præstationstripper, som forsøger at løbe med æren for teamets arbejde, som de andre arketyper vil. Tværtimod vil det være muligt for Ildsjælen at få et emotionelt kick ud af en sådan situation, hvor han har haft en stor indflydelse på den Ekstroverte Præstationstrippers kick:

”Jeg har det meget lidt sådan, at.. At.. Den anerkendelse der kan ligge i at folk siger "det er dig der har gjort det her, det er dig der har gjort det muligt", det er jeg ikke særlig optaget af. Somme tider kan jeg have det måske næsten modsat. At jeg helst ikke vil være den der skal fremhæves for et eller andet. Det kan jeg næsten have det ubehageligt med. Så har jeg det lang bedre med at være en del af at have skabt noget. Dét synes jeg er interessant [...] jeg synes det er rigtig vigtigt, at der er rigtig mange der får en god oplevelse af at være en del af noget der er større end en selv” (Jimmy).

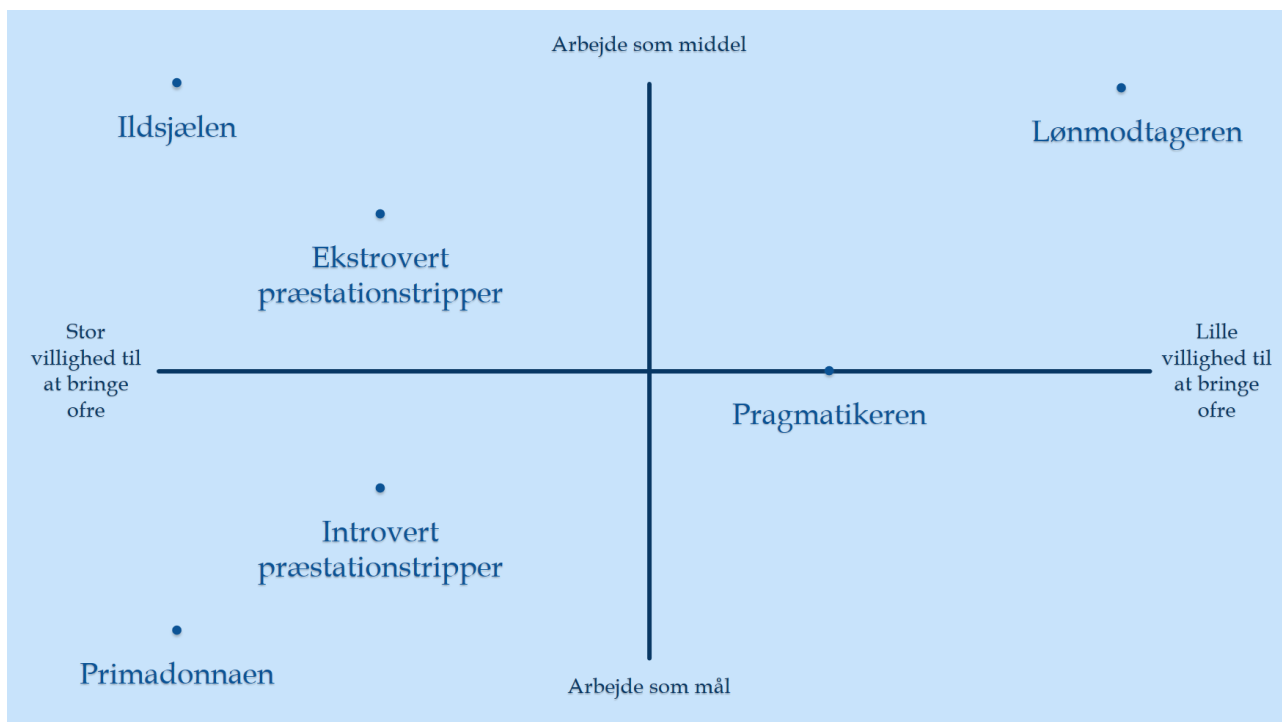
Det samme gør sig gældende for Daniel, der hos Ungdommens Røde Kors finder det vigtigere at uddanne sine mellemledere, så de kan varetage deres opgaver og høste den direkte anerkendelse og feedback, end det er for ham selv at komme ud og opleve den positive effekt af sit arbejde. Det er tydeligt, at Daniel har reflekteret over, hvordan han maksimerer den positive effekt af sine handlinger, og hans stærke fornemmelse for, hvordan han lever et dydigt liv, eudaimonia, hvilket er en følelse, der giver ham evnen til at sætte sig ud over behovet for anerkendelse.

"Selvfølgelig synes jeg, det er sindssygt vigtigt, at vi gør en forskel for de her folk, men det... Altså - jeg har ikke det her behov for at børn og de unge, de ligesom kommer og siger "Ej hvor er det lækkert!" - det kan jeg sagtens leve uden. Jeg synes det er vigtigere, at a-lederne og de andre i organisationen, de bliver dygtigere til at varetage deres opgaver" (Daniel).

Han har det, Aristoteles kalder ”den rette glæde”, og det, der som Ildsjæl adskiller ham fra de andre arketyper, er, at han ikke blot udøver dyden fordi hans praktiske fornuft byder ham det, men fordi hans eksistentielle motivation udspringer fra selve dyden – der findes ikke noget skel mellem det rigtige og det, han ønsker at gøre (Christensen, 2008: 57).

Hein præsenterer de fire oprindelige arketyper på en skala, der angiver deres villighed til at bringe personlige ofre i forbindelse med deres arbejde. Her placeres Primadonnaen på pladsen som den mest opofrende, hvorefter Præstationstripperen, Pragmatikeren og Lønmodtageren følger i nævnt rækkefølge. For at forstå Ildsjælen i forhold til de andre arketyper, har jeg måtte tilføje en akse, der spænder fra den ene yderpol, hvor arketyperen ser arbejdet som et mål i sig selv, til den anden, hvor arketyperen ser arbejdet som et middel til at nå et mål:

Ildsjælen – den femte arketype



Figur 12 - Den dynamiske arketype

Som det ses i figur 12 er Ildsjælen og Lønmodtageren de to arketyper, der i højst grad ser arbejdet som et middel. Det er dog på baggrund af to meget forskellige holdninger. Ildsjælen ser som bekendt arbejdet som et middel til at opnå sit altruistiske kald, mens Lønmodtageren ser arbejdet som et middel til at tjene nok penge til at kunne holde fri.

Ildsjælen fra et andet perspektiv

I forståelsen af Ildsjælens rolle som en del af et team er det vigtigt at forstå, hvordan de andre arketyper ser på Ildsjælen. Det følgende afsnit vil derfor være en gennemgang af de andre arketyperes syn på Ildsjælen. Artiklens primære data har været baseret på interviews med Ildsjæle, og jeg har derfor måtte basere følgende afsnit på sekundær empiri i form af Heins uddybende beskrivelser af de enkelte arketyper i *Primadonnaledelse – når arbejdet er et kald* (2013).

Lønmodtagerens perspektiv

Lønmodtagerens adfærd er generelt præget af en minimal arbejdsindsats, hvor der "[...] ikke investeres nødvendig energi i arbejdet" (Hein, 2013: 243). Lønmodtageren vil derfor være særdeles uforstående over for Ildsjælens store energi, sociale drivkraft og prosociale adfærd. Hans opfattelse af Ildsjælens opførsel vil i høj grad være den, at han mest af alt er en morakker eller stræber, hvis opførsel sætter Lønmodtageren selv i et dårligt lys. Han vil føle sig provokeret af at have en kollega, der påtager sig så mange ekstra opgaver og så meget ekstra ansvar, og han vil opfatte hans adfærd som et forsøg på at gøre sig bemærket og "fedte" over for ledelsen. Når Ildsjælen vælger at blive på arbejdet i længere tid, end han selv gør, vil han desuden se det som et udtryk for, at Ildsjælen ikke kan finde ud af at passe sine arbejdstider, og vil ikke betragte Ildsjælens overarbejde som noget positivt – nærmere tværtimod. I Lønmodtagerens øjne har man fri på et bestemt tidspunkt, og går man ikke hjem på dette tidspunkt, så snyder man sig selv. Han mener derfor, at Ildsjælen bør rette sit fokus mod sin bidrag-belønnings-balance og i det mindste holde regnskab med sit overarbejde, med henblik

på at afspadsere på et senere tidspunkt, i stedet for al den unødvendige og overdrevne prosociale adfærd. Lønmodtageren og Ildsjælen kommer sjældent godt ud af det med hinanden.

Pragmatikerens perspektiv

Pragmatikeren vil langt hen ad vejen respektere og have forståelse for Ildsjælen's altruistiske kald, hvor han især vil følge trop på Ildsjælen's prosociale adfærd, i kraft af sine egne sociale behov og ønsket om at være en god kollega. Han føler dog ikke selv kaldet, da han finder sine primære drivkræfter uden for arbejdet. Det vigtigste for Pragmatikeren er work-life-balance, og han vil ligesom Lønmodtageren have svært ved at forstå Ildsjælen's lyst til at investere energi og tid i arbejdet uden for arbejdstiden. Derfor vil han også ofte betragte Ildsjælen som et stresselement, hvis de arbejder på samme opgave, da han selv er optaget af at udføre et solidt stykke arbejde, men ikke ønsker at deltage i Ildsjælen's overarbejde. Pragmatikeren har "[...] brug for en velorganiseret arbejdsdag og bliver stresset, hvis ikke arbejdet kan udføres inden for den normale arbejdstid" (Hein, 2009b: 28). Ildsjælen's flydende overgang mellem arbejds- og privatliv vil være problematisk for Pragmatikeren, som vil prøve at undgå at arbejde på de samme opgaver som Ildsjælen, og et samarbejde mellem de to vil derfor ofte føre til frustration. Man kan opsummere Pragmatikerens syn på Ildsjælen således: Han har stor respekt for Ildsjælen's prosociale indsats, men han vil i en stor del af tiden betragte Ildsjælen som en stressfaktor.

Præstationstripperens perspektiv

Den Ekstroverte Præstationstripper bliver motiveret af anerkendelse udefra. Han kan derfor blive frustreret over Ildsjælen, da Ildsjælen's følelse af at præstere ikke er bundet op på feedback udefra. Han vil føle, at Ildsjælen ikke fokuserer nok på målorienteret feedback og vil derfor ofte føle, at Ildsjælen berøver ham for et kick. Han vil samtidig se Ildsjælen's manglende fokus på målsætning som et svaghedstegn og mangel på faglig ambition.

Den Ekstroverte Præstationstripper vil til enhver tid påberåbe sig ansvaret for en stor faglig præstation, og Ildsjælen er derfor den mest hensigtsmæssige leder for den Ekstroverte Præstationstripper, da han er den arketype, der befinder sig bedst med at afgive æren for et veludført stykke arbejde. Den Ekstroverte Præstationstripper vil derfor opleve flere kick med Ildsjælen som leder, end med de andre arketyper.

Den Introverte Præstationstrippers syn på Ildsjælen vil være tvetydigt. På den ene side vil han ofte se Ildsjælen som flyvsk og som et forstyrrende element, der afbryder hans flow, når han har brug for fordybelse og fred. Han deler ikke Ildsjælen's sociale tilhørsbehov, men ser det tværtimod som en hindring i forhold til at løse de fagligt komplekse opgaver. På den anden side vil han ofte benytte sig af Ildsjælen's kreative tænkning, når han har problemer med at knække en faglig nød. Han vil derfor opsøge Ildsjælen, ikke for at få leveret svaret på den faglige nød, men fordi Ildsjælen er den arketype, der bedst er i stand til at stille de rigtige spørgsmål.

Primadonnaens perspektiv

Primadonnaen kan ikke komme uden om Ildsjælen, selvom han gerne vil. Det vil være de to, der sidder tilbage, når alle kollegaerne er taget hjem. Begrundelsen for dette er deres evne til at yde et stort offer, men dette vil ikke blive berørt yderligere, da det blev gennemgået i det foregående afsnit. Primadonnaens dom over Ildsjælen kan umiddelbart virke hård: Han er uambitiøs og har fokus på de forkerte ting. Ildsjælen er, set fra Primadonnaens perspektiv, snæversynet og vil ofte stå i vejen for

Primadonnaens muligheder for at forfølge sit kald og vil ofte føle, at Ildsjælen prøver at ”stjæle” alle de spændende opgaver. De fylder begge meget i en organisation og har stærke holdninger, hvilket gør, at Primadonnaen i mange situationer føler sig nødsaget til at tage kampen op med Ildsjælen, når Ildsjælen gang på gang argumenter på fællesskabets vegne. Det er spild af tid, når Ildsjælen bruger mange og lange timer på at opbygge et godt forhold til sine kollegaer, når han i stedet kunne investere dem i faglighed og opnåelse af den højeste standard. Han vil endvidere se Ildsjælens dydsetik som et svaghedstegn og mangel på konsistens og føler en stærk trang til ikke at lade sig falde for Ildsjælens karismatiske og sociale personlighed, der for Primadonnaen let kan fremstå falsk og påtaget. Det bør dog nævnes, at Primadonnaen samtidig respekterer Ildsjælen og hans dedikation, da han er den eneste anden arketype, der ligesom Primadonnaen altid er på arbejde.

Når ilden brænder ud

Ilden skal have lov at brænde frit. Ildsjælen har en stærk indre positiv motivation, der betyder, at han skal have en stor grad af autonomi i sit arbejdsliv. Bliver der opstillet meget faste rammer og begrænsninger, vil det medføre stor frustration og i nogle tilfælde vil det lede til at ilden slukkes og Ildsjælen regredierer. Der er dog tidspunkter, hvor Ildsjælen skal begrænses, da han ikke altid har overblik over, hvad der er bedst for ham selv. Ildsjælens stærke eksistentielle kald mod det altruistiske er i mange henseender en drivkraft, der fører gode ting med sig, men det er samtidig Ildsjælens største svaghed – for hvornår skal man sige stop? Ofte er Ildsjælen ikke selv egnet til at vurdere, hvornår det ikke længere er hensigtsmæssigt at påtage sig flere arbejdsopgaver, hvorfor han kan være afhængig af vejledning. Ildsjælen kan have tendens til at tro, at hans rummelighed og kapacitet er næsten ubegrænset, og han vil derfor prøve at favne over for meget:

”Jeg skal være bedre til at sige nej. Jeg er sgu nok meget... I bund og grund, ja nærmest lalleglad positiv. Vil gerne egentlig se mulighederne frem for begrænsninger. Det kan indimellem godt betyde at jeg kommer til at vælge noget ud, som jeg skal arbejde uforholdsmæssigt hårdt på [...] sommetider så kan det måske betyde, at der er noget, der får mindre opmærksomhed, som så skulle have haft den opmærksomhed, som jeg er nødt til at spytte ind der, hvor jeg måske skulle have trukket følerne til mig. [...] det er et eller andet sted at finde balancen mellem, hvornår man skal sige ja og nej, og hvor jeg helt klart kan have min udfordring i at balancere, hvor jeg typisk tager mere ind, eller i hvert fald lige til kanten af, hvad jeg kan holde til” (Jimmy).

Man oplever sjældent en Ildsjæl, der siger nej. Havner han i en situation, hvor arbejdsbyrden er blevet for stor, vil det i første omgang komme til udtryk i form af frustration og stresssymptomer, og derefter i form af mere tydelige regredierende tendenser, hvor han trækker sig tilbage fra fællesskabet og viser en mere indifferent attitude, end man sædvanligvis ser fra Ildsjælen. Han har endvidere svært ved at uddelegere sine opgaver, da han ofte både føler, at han selv vil være bedst til at udføre opgaven, og fordi han som nævnt finder en vis nydelse i at ofre sig for sit altruistiske kald. Rationalet synes her at være, at hvis nogen skal lide, så kan det lige så godt være ham selv. En regredieret Ildsjæl vil i mange tilfælde resultere i en sygemelding, hvilket kan have en stor negativ effekt på en organisation, hvor meget er afhængigt af Ildsjælen.

En anden kilde til Ildsjælens frustrationsregression er, når han bliver pålagt regler udefra. Det er her ofte de offentligt ansatte Ildsjæle, der kan blive offer for en regulering, der ligger uden for deres egen eller leders indflydelse, i form af politiske beslutninger. Oplever Ildsjælen at blive frataget muligheden for at forfølge sit kald på baggrund af nogle bestemmelser, der er politisk bestemt, vil det have

stor indflydelse på hans motivation. Ildsjælen er ikke anderledes end de øvrige arketyper på det punkt, at hans motivation i høj grad bunder i kick og en udefrakommende beslutning, der gør, at han ikke kan opleve et kick, kan både resultere i vrede og håbløshed og derefter i frustrationsregression. Her vil han typisk, igen som de andre arketyper, regrediere til Lønmodtageradfærd for at kunne forfølge sit kald og dermed få sit kick uden for arbejdstiden.

Står Ildsjælen i en situation, hvor han grundet manglende tid må prioritere mellem arbejdsopgaver, vil den dydsetiske livsanskuelse igen tage over. Bliver han stillet over for et valg mellem flere forskellige arbejdsopgaver, der alle giver ham mulighed for at forfølge sit altruistiske kald, vil han, bevidst eller ubevidst, reflektere over hvilken af opgaverne, der vil bidrage mest muligt til eudaimonia, det vellykkede liv:

"Jeg har følt større ansvar over for de andre tutorer og de nye studerende, end jeg har haft over for [karate]klubben. Det vil sige, at jeg opfyldte mine pligter i karateklubben som instruktør, men så også kun det [...] jeg har ikke haft tid til at gøre det bedste stykke arbejde jeg kunne have gjort. [...] det har været på bekostning af noget større. Jeg har følt større ansvar over for de andre tutorer og de nye studerende, end jeg har haft over for klubben. Måske fordi der har været flere mennesker det har drejet sig om" (Mikkel).

Når Ildsjælen skal vurdere, hvilken opgave, der må prioriteres, vil han enten føle en naturlig tiltrækning til at gå i en retning eller basere sit valg på en mere reflekteret vurdering af den altruistiske effekt i hver opgave for derefter at vælge retningen.

Ildsjælens mørke side

Ildsjælen har en overordnet positiv selvforståelse. De har som nævnt ofte en følelse af, at de selv bør påtage sig nye opgaver, hvilket betyder, at en Ildsjæl i en ledende stilling vil have svært ved at uddelegere, på trods af, at det vil være det mest hensigtsmæssige. Derfor kan Ildsjælen ubevidst have en adfærd, der giver ham selv en stor mængde erfaring og viden, der burde have været delt med flere, hvilket kan være frustrerende for dem, der arbejder under ham, da de ikke føler tillid og står tilbage med en følelse af at blive holdt uden for de mest interessante arbejdsopgaver og den centrale viden. Der er ikke altid plads til andre i Ildsjælens verden, på trods af hans gode intentioner, og Ildsjælen er sjældent optaget af at oplære en eventuel arvtager. Det kan have en stærkt demotiverende effekt på hans underordnede og kollegaer, og det er en af Ildsjælens store svagheder, at han ikke er god nok til at uddelegere og dele sin arbejdsbyrde med andre. En anden effekt af tendensen til at påtage sig for mange opgaver er, at Ildsjælen kan miste fokus på den rolle, han i første omgang er ansat til at udfylde, og dermed negligere de kerneopgaver, som han reelt får sin løn for at løse:

"Det har været det samme, når jeg har taget ansvar for ting. Jeg har følt, at den lå på mig, og jeg havde svært ved at stole på, at andre gik lige så højt op i det, som jeg gjorde" (Mikkel).

Ildsjælens loyalitet kan gøre, at han befinder sig i samme stilling i en lang årrække, hvilket kan betyde, at hans indflydelse på arbejdspladsen bliver enorm, og han kan have en tendens til næsten at overtage en arbejdsplads. I kraft af de karismatiske og sociale karaktertræk vil kollegaerne ofte lade ham slippe afsted med det, og det vil derfor i høj grad være Ildsjælens værdier og arbejdsmetoder, der gennemsyrrer organisationen, da han samtidig kan have tendens til at være snæversynet i forhold til udefrakommende ideer og metoder. Det er sjældent hensigtsmæssigt at lade en person påtage sig så stor en

rolle, da det potentielt kan føre til store magtkampe mellem ledelsen og Ildsjælen, hvor ledelsens formelle magt vil blive stillet over for Ildsjælens uformelle magt. Det kan resultere i, at man som ledelse står over for en kamp, der ikke kan vindes, da en Ildsjæls magt kan blive så stor, at det vil være for organisationens bedste at afskedige ham, men at hans magt og vellidte person vil gøre en fyring til en upopulær beslutning, der vil skabe stor utilfredshed hos resten af medarbejderne. Ildsjælen vil ofte blive beskrevet med positive ord som ”kulturbærer” eller ”en institution” af sine kollegaer, men det kan være usundt for organisationen at have en medarbejder med en så stor mængde uformel magt. Hans status som ikon for organisationen vil gøre ham til en rollemodel for mange, og hans kollegaer vil derfor ofte kigge i hans retning og imitere hans adfærd. En Ildsjæl kan altså have en stor positiv effekt, men den uformelle magt betyder samtidig også, at en regredieret Ildsjæl kan have en tilsvarende stor negativ indflydelse på arbejdsmiljøet, og man kan derfor ende med at have en større gruppe, der på grund af Ildsjælen vil begynde at opføre sig som Lønmodtagere. Det gør en organisation med en alt for stærk Ildsjæl skrøbelig, da en stor del viden og kultur bliver placeret på en eller få personer, som ikke giver plads til andre før det er for sent.

Ildsjælens styrke ligger altså i at kunne gå forrest, agere samlingsmærke og belyse vejen frem for andre, mens hans store svaghed er, at han sjældent evner at holde sig i baggrunden og lade sine kollegaer bidrage til organisationens resultater. Det er et paradoks, jeg vil se nærmere på i næste afsnit.

Ledelse af Ildsjælen

Ildsjælens eksistentielle forhold til arbejdet gør forholdet til ledelsen til et betydningsfuldt og centralt element i forsøget på at få det maksimale ud af de ressourcer, Ildsjælen besidder. Lederen er ikke den direkte årsag til Ildsjælens kick, og der stilles derfor store krav til lederens evner - det kræver en stor indsigt i Ildsjælens motivationsprofil, hvis man som leder skal have succes over for så kompleks en arketype. Dette afsnit er baseret på ovenstående analyse af Ildsjælens motivationsprofil og psykologiske drivkræfter, som holdes op imod de tanker, der ligger til grund for den Situationelle Dialektiske Ledelse (Dakwar, Lorentzen & Smedegaard, 2015).

Situationel Dialektisk Ledelse af Ildsjælen

Den Situationelle Dialektiske Ledelse synes relevant i forbindelse med Heins grundtanke om, at man må kende organisationsmedlemmerne indgående og reflektere over deres forskellige motivations- og ledelsesbehov for at kunne lede dem optimalt.

Dakwar, Christensen og Smedegaard fremsætter i deres ansats til teorien om den Situationelle Dialektiske Ledelse en liste over de egenskaber, en leder bør besidde, selvom de selv påpeger at ”[...] man ikke uden modsigelser kan opliste lederegenskaber, fordi der altid være plus- og minussider” (Dakwar, Lorentzen & Smedegaard, 2015: 43). Når jeg i det følgende fremhæver en række af disse egenskaber, er det således ikke et forsøg på at give en formel på god ledelse af Ildsjælen, men en opfordring til refleksion over, hvordan man som leder må vurdere ud fra det enkelte individ og den situationelle kontekst, i hvilken grad der må skrues op og ned for de forskellige parametre. Jeg er endvidere enig i teoriens ledelsessyn, hvor lederen betragtes som en refleksiv deltager i interaktionerne, som Staceys teori om komplekse responsive processer (2011) foreslår, med en tilføjelse af, at lederen i kraft af sin position og store berøringsflade i organisationen dog ikke skal betragtes som værende på helt lige fod med de øvrige medlemmer, da han besidder en større formel magt til at påvirke organisationen end de øvrige medarbejdere (Ibid.).

Ydermere synes den Situationelle Dialektiske Ledelse relevant til ledelse af Ildsjælen, da det dialektiske aspekt lægger sig i forlængelse af dydsetikkens situationsbetingede etik, som hævder, at dyden ligger et sted mellem over- og underdrivelsen. Jeg ser det som en fejlfortolkning af Aristoteles, når man hævder at ”den gyldne middelvej” altid vil være placeret nøjagtigt i midten af modsætningerne, da dyden i stedet er et reflekteret valg, baseret på phronesis, som er evnen til at styre efter den rigtige løsning. Når refleksion overhovedet er nødvendig, må det således være et udtryk for, at dyden og den rigtige handling ikke nødvendigvis er placeret præcis i midten af modsætningerne, nok nærmere tværtimod, men er en handling, der bliver foretaget ud fra paradokser, præcis som det foreslås i den Situationelle Dialektiske Ledelse. Den Situationelle Dialektiske Ledelse maner således, bevidst eller ubevidst, til ledelse med stort fokus på den enkelte leders phronesis.

En social og engageret rollemodel

Ildsjælen følger den, han respekterer og ser op til. Det er derfor en nødvendighed at have status som rollemodel og udvise en adfærd, Ildsjælen kan spejle sig i, hvis man skal vinde hans følgeskab. Dette stiller store krav til lederens engagement og kommunikative evner, da formel magt langt fra er tilstrækkeligt, men en række karakteristika som troværdighed, tillid, empati og beslutsomhed i stedet er i centrum. Lederen bør være bevidst om at være i konstant interaktion med Ildsjælen og de øvrige organisationsmedlemmer, da netværk støtter op om den praktiske betydning af formel magt, og Ildsjælen vil have respekt for en leder, der har et bredt kendskab til organisationens forskellige organismer (Ibid.). Derudover må lederen være indstillet på at ”få jord under neglene” og udvikle sine egne evner i samarbejde med Ildsjælen og de øvrige organisationsmedlemmer, og, ved hjælp af den daglige interaktion, få oparbejdet en stærk fornemmelse for, hvilken respons Ildsjælen vil have på forskellige situationer. Dette gør sig kun muligt gennem empati, mentalisering og indlevelsesevne i medarbejderens situation og følelser, der fungerer som en spejling, som igen bidrager til Ildsjælens tilknytning til organisationen og fællesskabet.

Rammer og balance

At lede Ildsjælen er et spørgsmål om balance. Balance mellem at lade Ildsjælen få frihed til at brænde, men ikke så meget, at han brænder ud, og at være parat til at tilføre noget brændstof, så flammen ikke går i sig selv. Balancen mellem kontrol og autonomi. En af Ildsjælens svagheder er som nævnt, at han ikke altid er bevidst om sine egne begrænsninger – eller at han blot undlader at tage hensyn til dem – og det kan derfor være op til lederen at sige stop på Ildsjælens vegne. Som det blev belyst tidligere er Ildsjælen ikke altid klar over, at han har behov for en ramme at udfolde sig inden for, og han hævder derfor ofte, at han ”trives absolut [bedst] under maksimalt frie rammer” (Jimmy). Her er det af stor vigtighed, at man kommunikerer med Ildsjælen og begrunder beslutningen, hvis man fratager eller nægter ham opgaver, for eksempel ved at henvise til hans arketypenaturkick og minde ham om, at nogle opgaver er vigtigere end andre. Det er lederens opgave at kunne træffe nogle beslutninger og sætte rammerne for projekter og arbejdsopgaver, hvorefter Ildsjælen kan udfolde sig inden for dette råderum. Lederen må altså evne at sætte rammer, hvilket bidrager til at involvere Ildsjælen aktivt, hvorefter han har mulighed for at udfolde sig individuelt og kollektivt med sine kollegaer (Dakwar, Lorentzen & Smedegaard, 2015: 37), og det lægger samtidig op til selvregulering og tillid ved hjælp af rammer og vejledning frem for kontrol og begrænsninger. Ildsjælen motiveres ikke af ledelse i den klassiske forstand, men nærmere ved at have en sparringspartner i problemløsningen.

Ildsjælen finder sig godt tilpas i en ledende stilling. Man ser derfor især Ildsjælen blusse op, hvis man tilbyder ham denne mulighed, da Ildsjælen trives og motiveres som rollemodel for sine kollegaer. Det er derfor hensigtsmæssigt at have øje for at skabe rammer for, og i mange tilfælde at fremskynde, job-crafting og give ham mulighed for at forfølge sit kald. Det er samtidig her, man typisk vil se Ildsjælens motivation og arbejdsindsats stige betragteligt. De øverste ledere i organisationen må endvidere anerkende, at størstedelen af kommunikationen bør komme fra mellemledere eller rollemodeller, der skal formidle budskaberne troværdigt, da Ildsjælen ofte vil reagere negativt på at blive ledet gennem indirekte styring fra en fjern topleder. Ildsjælens respekt følger derimod med, hvis man som rollemodel påtager sig ansvaret og selv står for formidlingen til medarbejderne.

Brug tid på at forstå Ildsjælen og prioriter kommunikation

For at blive anset som rollemodel er det vigtigt for lederen at kunne kommunikere med Ildsjælen som et individ, hvis motivationsprofil adskiller sig fra de øvrige organisationsmedlemmers. Man må kunne skelne mellem de interne målgrupper frem for at henvende sig til alle medarbejdere på de samme præmisser. Empati er igen et nøgleord, da man også må udvise en forståelse for, hvorfor Ildsjælen kan have svært ved at forstå, at det ikke er alle, der drives af de samme eksistentielle motivationsfaktorer som han selv. Lederen må tage Ildsjælens altruistiske kald alvorligt og forsikre ham om, at det vil være muligt at følge kaldet, mens der stadig tages hensyn til at eksempelvis Pragmatikerens work-life-balance må opretholdes. At være en succesfuld leder for Ildsjælen inkluderer altså også, at man ikke negligerer andre medarbejdere for at tilgodese Ildsjælen.

Arketypeteorien er et værktøj, der kan bidrage til denne forståelse af de forskellige medarbejdere, så længe lederen ikke betragter den som en universel sandhed, men derimod tager højde for, at den samme medarbejder kan bevæge sig på tværs af arketyperne, alt efter hvilke opgaver, de står over for. På denne måde kan man som leder bidrage til at skabe de fornødne rammer til, at de højt specialiserede medarbejdere i praksis kan udføre deres arbejde og i fællesskab løse komplekse problemstillinger (Ibid.: 44).

Det er vigtigt at være bevidst om, at Ildsjælen er indrestyret og i høj grad motiverer sig selv. Derfor er straf og belønning ikke effektive redskaber at benytte i ledelse af Ildsjælen. Det samme gør sig gældende for regler; Ildsjælen er qua sin dydsetik bevidst om sine handlinger og konsekvensen af dem, og finder derfor tydeligt definerede regel- og værdisæt overflødige. Ildsjælens positive selvopfattelse gør, at han føler, at han bedst selv kan vurdere, hvordan han bør agere, og det vil derfor være nødvendigt for lederen at gå i dialog med Ildsjælen, så man i fællesskab kan italesætte nogle retningslinjer.

Brug kick og flow som pejlemærker

Ildsjælens kick er betinget af altruisme og interaktionen med andre, og det er derfor af afgørende betydning for den ledelsesudøvelse, man bør udvise over for Ildsjælen. Det er altså en fundamental ledelsesopgave at italesætte og forstå, hvad der udløser kicket, så man i fællesskab kan arbejde hen mod det. Man bør have fokus på, hvad der kan frustrere Ildsjælen, og hvad der kan stå i vejen for hans kick. Det er især her, man må opfordre til en dialog om de andre organisationsmedlemmer og hvilken positiv eller negativ indflydelse, de kan have på opnåelsen af kicket. Lederen skal bidrage med sikkerhed og tydelighed, så de interne grupper ikke lader sig provokere af hinanden og reagerer på baggrund af grundlæggende antagelser, skræmmebilleder og fjendebilleder. Her må lederen tage

stilling til et paradoks om både at være troværdig og tillidsvækkende, men samtidig ikke hele tiden indvie alle organisationsmedlemmer i alle bekymringer og overvejelser i forhold til fremtiden (Ibid.: 46). Især Primadonnaen vil have tendens til at stille sig i vejen for Ildsjælens kick, ligesom Ildsjælen ofte vil stå i vejen for Primadonnaens, og det er af stor vigtighed at lade de to arketyper indgå i en dialog, hvor kicket, og manglen på kicket, er i centrum, frem for det personlige. Lad begge parter få forståelse for hinandens motivation.

Er man vidne til Ildsjælens kick, er det endvidere vigtigt at indlede en dialog om, hvorfor han fik kicket, og hvordan man mere målrettet kan styre efter det, men det må samtidig gøres uden at stå i vejen for deres flow. Ildsjælen er gladest og mest motiveret i sit flow, og man skal derfor støtte flowet, og give Ildsjælen nogle rammer, der gør det muligt at opleve flowet.

Skab dialog og forståelse

Hav fokus på teamsammensætning og sæt Ildsjælen ind i, hvilke (fejlagtige) antagelser hans kollegaer forventes at have om ham. Man vil ofte lave den fejlslutning, at det, der motiverer en selv, også motiverer andre, og man må derfor som leder komme dette i forkøbet og prøve at sætte fokus på, hvordan modsætninger kan skabe dynamik og innovation, frem for hvilke negative effekter det kan have, således at medarbejderne lærer at sætte pris på forskelligheder frem for at foragte dem. Det er ikke blot lederen, men samtlige teammedlemmer, der må have en bevidsthed om mangfoldigheden i gruppen, hvorfor der er behov for en dialektisk tænkning.

Det er imidlertid ikke alle gruppesammensætninger, der er gode, og lederen må anerkende, at nogle organisationsmedlemmer arbejder bedre sammen end andre og samtidig være bevidst om sin egen rolle heri. Det er vigtigt at påtage sig et fælles ansvar for den fælles dynamik og opgaveløsning for at skabe en kultur, hvor der er plads til alle arketyperne, hvor man har forståelse for de forskellige motivationsprofiler, og hvor alle medarbejdere bidrager til deres egen og kollegaernes motivation.

En regredieret Ildsjæl

I ledelse af en regredieret Ildsjæl vil man typisk opleve en lønmodtageradfærd, der peger på et ønske om at få dækket en række ydre behov, såsom frugtordning eller længere frokostpauser. Det er i denne situation vigtigt af holde fokus på de motivationsmæssige behov, der hører til Ildsjælen, og ikke dem, der tilhører Lønmodtageren. En regredieret Ildsjæl vil aldrig skifte adfærd og blive en Ildsjæl igen, hvis man leder ham som en Lønmodtager, og man må derfor som leder have forståelse for, at selvom medarbejderen ikke giver udtryk for det på overfladen, så er det stadig Ildsjælens eksistentielle motivationsfaktorer, der er hans primære drivkraft, og derfor dem man som leder må rette fokus mod.

Der findes ingen ”bedste ledelsesstil”, når det gælder ledelse af Ildsjælen, men han besidder en stor grad af ledesskepsis, hvorfor den konstante stillingtagen og refleksion, der ligger i den Situationelle Dialektiske Ledelse, er hensigtsmæssig i forsøget på at vinde Ildsjælens følgeskab. Et afgørende spørgsmål i mit valg af ledelsesteori er, om man kan generalisere Ildsjælene inden for de arketyperne rammer, jeg nu har opsat, og her er mit klare svar nej. Der må derfor nødvendigvis manes til konstant refleksion og stillingtagen til de dialektiske paradokser, der blev nævnt ovenfor, hvorfor ledelsen af Ildsjælen er en evigt udviklende proces.

Konklusion

Artiklens formål har været at vurdere, hvorvidt det ville være relevant at udbygge Helle Hedegaard Heins arketypeteori med en femte arketype. I processen dannede der sig et klart billede af, at der fandtes en række motivationsmæssige og psykologiske karaktertræk, faktisk et helt grundsyn på livet, der kun delvist eller slet ikke var dækket af den eksisterende arketypeteori, og der var dermed belæg for tilblivelsen af endnu en arketype. Det er vigtigt at understrege, at Ildsjælen ikke er skabt på baggrund af et ønske om at udbygge arketypeteorien for udbygningens skyld, men fordi der blev observeret nogle mangler i en ellers yderst relevant og interessant teori.

Ildsjælen er en kompleks medarbejdertype, og det kan derfor være en tilsvarende kompleks opgave at være en succesfuld leder over for denne. Nærværende artikel om den femte arketype tjener det formål at give ledere, erfarne såvel som uerfarne, et refleksionsværktøj til ledelse af denne særlige type af medarbejdere, da det er min klare overbevisning, at jo mere indgående kendskab en leder har til sine medarbejdere, jo bedre muligheder har han for at lede dem optimalt. Medarbejdere er ikke en statisk størrelse, da vi som mennesker befinder os i en konstant udvikling og forandring, og de udarbejdede modeller og konklusioner i denne artikel skal derfor ses som refleksive værktøjer, der nok kan give et indblik i Ildsjælens motivationsprofil, men aldrig stå alene uden refleksion.

For at besvare problemformuleringen foretog jeg en empiriindsamling bestående af elleve semistrukturerede kvalitative livsverdensinterviews. Empirien blev herefter analyseret ved hjælp af en hermeneutisk meningsfortolkning, hvor de enkelte dele løbende blev fortolket til en helhed, som blev sat i relation til nye dele og så videre. Meningsfortolkningen blev opfattet som fyldestgørende, da jeg nåede frem til en indre enhed i empirien, der syntes uden logiske modsigelse, som igen blev holdt op imod Heins oprindelige arketyper for at undersøge, om en femte arketype var relevant, og i så fald hvilke elementer der ville være væsentlige at inddrage i denne. Jeg kunne ud fra analysen udlede, at interviewpersonerne på flere områder var forskellige i deres opfattelse af motivation på arbejdspladsen, og at det var varierende, i hvor høj grad de besad Ildsjælens karakteristika. Empirien peger dog entydigt på, at de alle er drevet af en eksistentiel motivationsfaktor om at forfølge et altruistisk kald, og at de finder deres kick, energi og mening med livet i den altruistiske handling. De af interviewdeltagere, der ikke havde mulighed for at følge dette kald på arbejdet, regredierede, for i stedet at følge deres kald i fritiden, da deres liv ikke giver mening, hvis det leves uden mulighed for altruisme. De er holistiske og har altså et eksistentiel forhold til arbejdet, hvis det kan fungere som platform til at forfølge kaldet, hvorfor deres behov for work-life-balance stort set vil forsvinde, og deres handlemønstre vil gennemsyre hele deres tilværelse, hvis arbejdet tilbyder en direkte mulighed for at forfølge det altruistiske kald.

Ildsjælen har endvidere en søgen efter eudaimonia, det vellykkede liv, der umiddelbart synes at være en egoistisk søgen, men som kun kan blive opnået i fællesskab med andre. Ildsjælen har derfor et stort fokus på at skabe lykke for andre og finder kun mening i sit eget liv ved at bidrage med mening til andres. Han er derfor særdeles refleksiv omkring den uløselige cirkulære sammenhæng mellem den egoistiske og den altruistiske handling, som er et paradoks han i højere grad end de andre arketyper tvinger sig selv til at tage stilling til, ud fra den konkrete situation han står i. Den evige stillingtagen bunder i, at Ildsjælen er dydsetiker og dermed ikke lever efter et etisk regelsæt, men prøver at forstå og reflektere over, hvilke handlinger, der er de rigtige. Dydsetikken gør, at Ildsjælen i bund og grund ikke skelner mellem det individuelle og fælles gode.

Ildsjælen er en arketype, der finder motivation i job-crafting og opsøger selv nye udfordringer, som ofte inkluderer en enten formel eller uformel lederrolle. Han har stort socialt tilhørsbehov og loyalitet over for sin arbejdsplads og er drevet af en prosocial motivation, der medfører, at han er den eneste arketype, der får de stærkeste kick ud af at give andre et kick – disse kick kaldes *emotionelle kick*. Hans arketypenaturkick og stærkeste motivation er således betinget af selv at yde et offer samt vissheden om at have faciliteret et arketypenaturkick hos en eller flere andre.

Ildsjælen vil ofte vinde respekt fra sine kollegaer, men på trods af hans gode intentioner og mange resultatfremmende karaktertræk, vil han ikke altid blive set i et positivt lys. Han kan eksempelvis i Lønmodtagerens øjne fremstå som en morakker, i Pragmatikerens øjne som en stressfaktor, i Præstationstripperens øjne ufokuseret og forstyrrende, mens han i Primadonnaens perspektiv kan fremstå fagligt uambitiøs og etisk afsporet.

Ildsjælen kan have svært ved at finde balancen mellem at påtage så mange arbejdsopgaver, at hans motivation kan vedligeholdes, og at tage for mange, så han brænder ud. Han har ydermere svært ved at uddelegere og dele ud af sin viden, hvorfor en Ildsjæl kan være forbundet med en vis risiko, da en stor mængde viden og erfaring kan forsvinde med ham.

En anden risikofaktor, der er blevet observeret hos Ildsjælen, er, at han i mange situationer vil blive betragtet som en uformel leder, og han kan derfor påvirke organisationen i en negativ retning, hvis han regredierer til eksempelvis lønmodtageradfærd.

Til ledelse af Ildsjælen ses den Situationelle Dialektiske Ledelse som hensigtsmæssig, da den er baseret på en forståelse af, at man aldrig kan forudsige medarbejdernes adfærd og derfor må tage stilling til den enkelte situation og hvilke ledelsesmæssige egenskaber, der bør være fremtrædende og tilbageholdte. Det konkluderes, at der ikke findes nogen "bedste ledelsesstil", når det gælder ledelse af Ildsjælen, men at man må have fokus på følgende egenskaber:

- Vær en rollemodel, Ildsjælen kan spejle sig i, ved at udvise troværdighed, tillid og engagement.
- Sæt rammer, der giver Ildsjælen mulighed for at udfolde sig og forfølge sit altruistiske kald, ved at skabe en balance mellem kontrol og autonomi.
- Lær Ildsjælen at kende ved at udvise empati og spørge ind til hans motivation og drivkræfter.
- Vær opmærksom på at italesætte Ildsjælens forhold til kollegaerne, for at forebygge misforståelser og for at skabe indbyrdes forståelse mellem organisationsmedlemmerne og hvad der giver dem deres kick - det er her også relevant at lade Ildsjælen få et indblik i, hvilken arketype man selv er som leder.
- Lad altid dialog og kommunikation komme først, således at Ildsjælen kan indgå i et kollektivt fællesskab om at skabe resultater.

Der opfordres altså til en dialektisk ledelse, hvor lederen betragtes som en reflekteret deltager i komplekse interaktioner, og må agere ud fra en række ledelsesmæssige paradokser, som han må have en refleksiv tilgang til.

Litteraturliste

Bøger

Alderfer, C.P. 1972, *Existence, relatedness, and growth; human needs in organizational settings*. The Free Press, New York.

Barley, S. R. & Kunda, G. 2004: *Gurus, Hired Guns, and Warm Bodies – Itinerant Experts on a Knowledge Economy*, Princeton University Press, Princeton, NJ.

Batson, C.D. & Shaw, L.L. 1991: *Evidence for Altruism: Toward a Pluralism of Prosocial Motives, Psychological Inquiry*, vol. 2, no. 2, pp. 107-122.

Christensen, P. H., 2007: *Motivation i videnarbejde*. Hans Reitzels Forlag, 1. udgave, 1. oplag.

Christensen, A.S. 2008: *Moderne dydsetik: arven fra Aristoteles*, 1. udgave edn, Aarhus Universitetsforlag, Århus.

Christensen, A.S. 2014: *Filosofisk etik: normativ etik, praktisk etik og metaetik*, 2. oplag, Aarhus Universitetsforlag, Århus.

Daymon, C. & Holloway, I. 2011;2010;2012;., *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*, 2.;2nd;2; edn, Routledge, London;New York, NY;

Deci, E. L., & Ryan, R.M. 1985: *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Boston, MA: Springer US.

Dreyer Hansen, A. & Sehested, K. 2003: *Konstruktive bidrag: om teori og metode i konstruktivistisk videnskab*, Roskilde Universitetsforlag, Frederiksberg.

Florida, R. 2004: *The Rise of The Creative Class – And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*, Basic Books, New York.

Fonagy, P. 2007: *Affektregulering, mentalisering og selvets udvikling*, Akademisk Forlag, København.

Fuglsang, L., Bitsch Olsen, P. & Rasborg, K. 2013: *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne: på tværs af fagkulturer og paradigmer*, 3. udgave edn, Samfundslitteratur, Frederiksberg.

Grøn, A. 1994: *Begrebet angst hos Søren Kierkegaard*, Gyldendal, København.

Hein, H.H. 2009a: *Motivation: motivationsteori og praktisk anvendelse*, Hans Reitzels Forlag, København.

Herzberg, F., Bernard M. & Barbara Bloch Snyderman, 2007: *The Motivation to Work*. 9. udgave. Transaction Publishers.

Holm, A.B. 2011, *Videnskab i virkeligheden: en grundbog i videnskabsteori*, Samfundslitteratur, Frederiksberg.

Hvilshøj, H. & Vesterlørkke, L. 2011: *Professionelle ildsjæle: uden glød, intet velfærdssamfund*, Gyldendal Business, København.

Høgh-Olesen, H. 2001, *Personlighedens positioner: angst og grænseløshed i person og kultur*, 2. udgave edn, Dansk psykologisk Forlag, Kbh.

Kvale, S. & Brinkmann, S. 2009, *InterView: introduktion til et håndværk*, 2. udg. edn, Hans Reitzels Forlag, Kbh.

Kjørup, S. 2008, *Menneskevidenskaberne 1: Humanioras historie og grundproblemer*, 2. udgave edn, Roskilde Universitetsforlag, Frederiksberg.

Kjørup, S. 2008, *Menneskevidenskaberne 2: Humanistiske forskningstraditioner: Humanioras historie og grundproblemer*, 2. udgave edn, Roskilde Universitetsforlag, Frederiksberg.

Kjørup, S. 2011, *Hermeneutik*, Samfundslitteratur, København.

Larsen, B., Munkgård Pedersen, K. & Aagaard, P. 2005, *Begejstring og distance: unge videnarbejderes motivation og ledelse*, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København.

Launsø, L., & Rieper, O.:1997, *Forskning om og med mennesker - Forskningsstyper og forskningsmetoder i samfundsforskningen* (pp. 13-39 & 110-116). København: Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck

Maslow, A.H.: 1987, *Motivation and personality*, 3.th edn, Harper and Row, New York.

Maslow, Abraham H.: 1976, *Religions, Values, and Peak-Experiences*, Penguin Compass.

McClelland, D.C.: 1961, *The achieving society*, The Free Press, New York.

Post, S.G. 2002;2012, *Altruism & altruistic love: science, philosophy, & religion in dialogue*, Oxford University Press, Oxford;New York;.

Stacey, R.D.: 2003, *Strategic management and organisational dynamics: the challenge of complexity*, 4.th edn, Financial Times Prentice Hall, Harlow.

Artikler

Berg, J.M., Grant , A.M., & Johnson, V.: 2008, *Your callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings*. Manuscript submitted for publication. University of Michigan and University of North Carolina at Chapel Hill.

Dakwar, J.R., Lorentzen, A.R. & Smedegaard, F.: 2015, *En ansats til en teori om Situationel Dialektisk Ledelse*, Det Ny Merino #1, Syddansk Universitet

Flanagan, J.C.: 1954, *The critical incident technique*, Psychological Bulletin, vol. 51, no. 4, pp. 327-358.

Hein, H. H.: 2008, *Ledelse af primadonnaer - myter og fakta*. Ledelse i dag (ledelseidag.dk), februar

Hein, H. H.: 2009b. *Motivation og ledelse af højt specialiserede kreative medarbejdere - artikel i Ledelse og Erhvervsøkonomi*, årgang 74, nr. 4, pp. 21-33.

Hoel, I.: 1992, *Information Science and Hermeneutics: Should Information Science be interpreted as a historical and humanistic Science?* I: B. Cronin and P. Vakkari (eds.) *Conceptions of Library and Information Science*. Proc. of the First CoLIS Conf., Tampere, August 1991. London: Taylor Graham, s. 1-11.

Jensen, W.I.: 2016, *Et dydsetisk perspektiv på HRM - En kritisk undersøgelse af menneskesynet i en moderne ledelsesteori*, Det Ny Merino #5, Syddansk Universitet

Kunda, Z. & Schwartz, S.H.: 1983, "Undermining intrinsic moral motivation: External reward and self-presentation", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 45, no. 4, pp. 763-771.

Sober, E. 2002;2012;, *The ABCs of Altruism*, Oxford University Press, New York.

Grant, A.M.: 2008, *Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity*, *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, no. 1, pp. 48-58.

Ryan, R.M. & Deci, E.L.: 2000, *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*, *American Psychologist*, vol. 55, no. 1, pp. 68-78.

Weinstein, N. & Ryan, R.M.: 2010, *When Helping Helps: Autonomous Motivation for Prosocial Behavior and Its Influence on Well-Being for the Helper and Recipient*, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 98, no. 2, pp. 222-244.