

## **Medarbejderen som helt – er det godt og gavnligt?**

Af Betty Frederiksen<sup>1</sup>

### **Hvad er helte? Hvilke behov er det, vi dækker ved at bruge helte-benævnelsen som ledelsesgreb?**

Vi kan f.eks. bruge det i forhold til en præstation, når der bliver gjort noget godt og ekstraordinært. Samtidig kan vi psykologisk, som organisation eller som enkeltperson, have behov for at få eller give anerkendelse og måske nyde et tildelt heltebillede. Og etisk, menneskeligt er det en mulighed at helte-behovet og helte-gevinsten forsvinder igen, når der er mening og sundt flow i opgaveløsningen.

Set i den sammenhæng: Hvad er det så helte-behovet kan komme af, og hvad kan det give os?

#### **KONTROL OG HELTEMODIG FRIHED**

Lad os prøve at overveje om behovet for at se og fremhæve helte kan ses i sammenhæng med den mængde af kontrol hhv. frihed, vi er omgivet af:

- Vi møder f.eks. i arbejdsløshedssammenhæng hinanden med krav om bevisførelse, som kan bremse det at tænke nyt, og det at møde det overordnede formål om at komme videre med en meningsfyldt erhvervsindsats.
- I andre sammenhænge er den perfekt udførte analyse og kontrol evident for successen; f.eks. ift. korrekt behandling i sygehussektoren.

Vi ser i begge situationer ledelseseksempler, hvor

det tilstræbes at dosere tilpas mængde af skal-opgaver. Og oplever, at hvis der er et mismatch mellem mængden af skal-opgaver - og det, som det enkelte menneske fungerer godt i, kan energien forsvinde. Her vil mennesket/medarbejderen ofte handle sig væk fra situationen, alternativt opleve at energien vedbliver at være væk, eller at energien konverterer til modspil, og måske endda med den effekt at antihelte-figurer træder frem.

Kim Normann Andersen (KMA)<sup>2</sup> fremhæver evnen til at lære af medarbejdernes erfaringer som en afgørende kilde til kvalitetssikring, og det at lederen bakker op om medarbejdernes løsninger. Rane Willerslev<sup>3</sup> lægger vægt på at lederen skal afgive magt, så medarbejderne kan være helte i deres ar-

<sup>1</sup> Artiklen er skrevet med udgangspunkt i IFLI-mødet: Middag med Mening 27. februar 2018 om: Medarbejderen som helt i sin hverdag.

<sup>2</sup> Alle mand til kamp! Kæmp, også når det er svært! Af Kim Normann Andersen, Professor, Department of Digitalization, Copenhagen Business School. Publisert af Ledelseskommisionen.

<sup>3</sup> Willerslev: "Ledelsen skal afgive magt nedad, så medarbejderne kan være helte i deres arbejdsliv" Publisert af Mandag Morgen.

bejdsliv. Vi ser at ledere kan skabe rammerne, og lade medarbejderne træde frem, ved at:

- Gøre sig umage med at lede, så rammerne giver et råderum for at håndtere opgaver på en ny måde, så nye tilgange viser sig mulige, og resultaterne giver mening.
- Lede så vi frigør ressourcer, og ad den vej give rum for at medarbejderne kan udfolde sig.
- Gennem ledelsesmæssige valg give plads til at den enkelte i større eller mindre grad kan tage kontrollen til sig. Tage mulighederne til sig. Og derfra branchebevidst og situationsbevidst bruge sit rum konstruktivt, produktivt og meningsfyldt.

Er det mon på denne vej - i retning af det meningsfyldte - at heltebegrebet er berettiget som en måde at frisætte, bruge og anerkende sin egen energi og drivkraft? Og hvordan bruger vi så evt. begrebet?

#### HVEM AFGØR OM VI ER HELTE?

Vores ledelse bidrager væsentligt til, at den enkelte medarbejder kan blive set for det vedkommende gør. Vi kan, dér hvor vi leder, være med til at fremme skabelsen af helte, hvis det er dét vi ønsker.

KMA fremhæver i sin refleksion over ledelseskommisionens 13 teser om lederrollen, tese nr. 1 som fundament for de øvrige. Nr. 1 lyder: "Lederens fokus på værdiskabelse for borgeren skaber retning, motivation og stolthed for medarbejderne og bedre resultater for borgerne."

Det spiller umiddelbart godt sammen med, at den enkelte medarbejder selv har stigende indflydelse på sin synlighed, i takt med at det er blevet mere

og mere legalt at fortælle, hvad man kan, og hvad der er lykkedes.

Hvis vi i ledelsesarbejdet vælger at bruge heltebegrebet, er det vigtigt, hvordan vi slår den tone an, sådan at det også virker befordrende for kollegaen og for huset som helhed. Et prædikat, der er opnåeligt for alle og vælges bevidst ud fra en vurdering af, at: Her vil denne psykologiske belønning og frihed til at skabe være befordrende.

Det er også væsentligt at være bevidst om hvilken ledelsesmæssig intention valget tager udspring i. Det kan variere efter branche, hvem vi er og hvem vi hjælper.

Der kan fx være tale om et udsagn som:

- "Vi styrker, at vi er en gruppe, der gør en stor forskel, for dem vi hjælper. Både enkeltvis og samlet griber vi de muligheder, der ér, og skaber igennem dem". Det kunne også være: - "Tør noget nyt, ud fra dit fundament af faglig ansvarlighed. Spring ud i det! Så opnår vi nye resultater, lærer af vore fejl, og finder nye veje og metoder."

Her vil kombination af branche, ledelse og stab være afgørende for, hvordan ordvalget skal være for at intentionen bliver befordrende. Intentionen kan styrke, at vi arbejder gennem det individuelle initiativ, at vi samtidig er samskabende, og at vi er fokuserede, på dem vi gør det for - vore borgere, kunder eller aftagere generelt.

I den sammenhæng bliver det interessant at kigge på helte-begrebet igen. At lederen / ledergruppen bevidst vælger: "Hvad vi ønsker." og "Hvordan vi opmuntrer til det". Og sammen afgør, om det er relevant i denne aktuelle ledergruppe og organisation, at bruge helte-begrebet som værktøj – og om rammesætningen ønskes snæver eller vid. Sådan at helte-kulturen, hvis den vælges, kan give med-

vind for den enkelte, for gruppen og gavne hele huset.

#### AT SE

Oplevelsen af at være en del af et hus og at blive set er vigtig. Helte-kultur eller ej.

Vi har formentlig alle oplevet mennesker som ustandseligt stiller op og redder en situation og løser højaktuelle udfordringer. Hvor vi virkelig kan se, at disse medarbejdere udgør en kæmpe ressource i organisationen og opgaveløsningen gang på gang. - De skal jo mødes og ses, afhængig af hvad de har behov for. Og netop med fokus på behov vil vi kunne gøre en forskel, da det kan være forskelligt, hvad vi har brug for som brændstof til at styrke vores 'drive'. Der vil formentlig være forskel på, hvad der er drivende ift. altid at stille op, eller drivende ift. at gøre noget særligt i forbindelse med et specifikt projekt.

Og som kontrast til begge: Hvad er det der hjælper for den medarbejder, der i en periode måske grundet hele sin livssituation strækker sig ekstra hver eneste dag – måske blot for at kunne gøre det almindelige. Her bliver det situationsbestemte blik væsentligt i vores opfattelse og vurdering af de gode indsatser.

Det kan også være borgerne / kunderne, der får øje på en helte-bedrift. I den sammenhæng kan vi udfordre en tese om: At jo længere væk man er fra kunder/borgere, jo vanskeligere og måske mere ligegyldigt kan det blive opfattet at gøre noget ekstraordinært, og tilmed bliver anerkendelsen sværere at opnå.

Omvendt - når der er tæt kontakt og nytten af det vi gør, ses i øjnene på andre mennesker hver dag - så kommer feedbacken også automatisk. Der hvor vi har med mennesker at gøre, som er afhængige

af og måske prisgivet vores indsats. Der kan responsen ses og høres alene i den måde, vi siger godmorgen til hinanden på. Feedbacken på selve opgaveløsningerne kan mærkes i den helt almindelige kontakt - når vi ser hinanden i øjnene.

#### DRIVKRAFTEN

Det bliver muligt at se igennem betingelserne for arbejdet, som måske rummer en periodisk strøm af nedskæringer og omorganiseringer, og kunne se klart - ind til indsatserne, resultaterne og det meningsfulde. Organisation, arbejdslysten og arbejdsindsatsen bliver styrket af nærhed og bliver selvvedligeholdende i den ånd og den vision, der bærer igennem i et hus.

Det bliver dét at leve organisationens værdier, der bliver drivende. Og etikkerne der lever bagved. Det kan i hver sin situation være en enkelt af de bærende etikker, eller kombinationen af spektret fra pligt-, nytte- og til dydsetik. Belønningen på nytteplanet er at kunne se, at den faktiske, praktiske og virkelighedsforbundne opgaveløsning virke for mennesker, som vi kan se foran os.

Medarbejderen vokser yderligere når opgaveløsningens resultater løftes op i meta-perspektiv. Når medarbejderen får lov til at præsentere og vise sine projekt-resultater, vise sin kunnen og skabe bevågenhed på, hvad vi er her for.

Her kommer drivkraften indefra det enkelte menneske, og effekten vokser i samspil med organisationen og dem opgaveløsningen kommer til gavn. – Anerkendelse bliver givetvis modtaget med glæde. Men der kan sættes spørgsmålstegn ved om helteprædikatet er vigtigt her. Om det i al fald ikke overskygges af det drive den enkelte selv oplever og den tilstand af arbejdsglæde, der bobler indefra. Som giver energi til nyt syn på, hvad der

nu er brug for. Energi til ny handling. Og dermed nye succeser.

I kontrast dertil: Hvad gør vi så som ledere, når det flow ikke er startet. Når et menneske kan opleve det som svært at komme ind i den opadgående spiral, hvor succeserne giver mening, giver anerkendelse og skaber energi til nye løsninger og nye succeser. Der hvor lederen kan få et ønske om opbakning, måske endda anerkendelse og hjælp til at finde tråden og energien - før vi er startet. Giver det et clash i samarbejdet? Eller hvordan håndterer vi det, som faglig og menneskelig leder af en organisation med et kendt formål og berettigelse? Her vil vi formentlig få behov for at balancere mellem blikket for mennesket og helheden. Med en afvejning mellem at åbne til den særlige indsats og hvad det kan give - opvejet overfor det vi forventer som iboende hos en medarbejder i den aktuelle organisation og opgaveløsning.

Det er et bredt spænd, hvor vi har gavn af at kunne skifte zoom og fokus i ledelsesmæssigt tid og rum. Som KMA beskriver om at bruge en aktiv mitigations-strategi: "I sin ledelse at være et værn mod negative hændelser og en aktiv hjælp til at få fuld kraft på momentum<sup>1</sup>."

#### AT BLIVE SET

KMA<sup>1</sup> peger på det væsentlige i troværdigheden som menneske, ud fra at det "går hånd i hånd med evnen til at sætte sig igennem, at skabe tillid, at være en del af løsningen, ikke kun retningen".

Anerkendelse bliver en motivator - vel at mærke når det er troværdigt og autentisk. Anerkendelsen løfter opad. Det samme gør det, når vi på uselvisk måde rækker en hånd frem, bare fordi det er dét, der er naturligt som menneske.

Når kollegaen ser kollegaen. Mennesket ser mennesket. Lige går hen, ser vedkommende i øjnene og kombinerer et tilbud om hjælp med en opfordring til at gå hjem og blive rask igen - eller lige lægger et par panodil for at klare dagen. Det bliver vi jo ikke helte af. - Eller gør vi? For vi husker det, som en hjælp, der løftede opad. Og vi husker måske allermest at være blevet set som menneske. Og ser at det er menneskeligt at spænde fra at have brug for hjælp og til at være fyldt med overskud.

#### ØJE FOR HØJST MULIGE NIVEAU

Vi lægger det højst mulige niveau, når vi leder i øjenhøjde. Vi ser stjernestunderne, glædes ved dem og lærer af dem. Vi ser strålende indsatser, med blik for både flowet af det almindelige arbejde og de ekstraordinære øjeblikke. Og har forhåbentlig øje for hele bredden.

Når en større udfordring bliver løst, ligger det lige for at fejre og glædes over dét. Og måske er det et godt 'clue' at kunne se dette ekstraordinære - ikke som konkurrent til - men som et sidestykke til alle de medarbejdere, der gør det fagligt bedste i lange vedvarende, og måske seje træk. At vi glæder os over helheden, bredden – og enkeltsituationerne i organisationen som afhængende dele.

På den måde skaber vi plads til, at vi alle kan blive set - og også selv både se, zoome og fokusere. Vi får lov til at opleve at være en del af en organisation i et hus, der skaber det bedste vi kan, med det vi har.

Det er vel også dét helte gør? Tænker nyt, prøver nyt og satse med omtanke og med sine specielle ressourcer i mente – konstant med fokus på at tjene det gode formål. På den måde kan vi også bruge helteprædikamentet lidt humoristisk til at spejle os i, og se om det er hér, jeg gerne vil være. Om

det er denne sag jeg gerne vil tjene. Er det dette felt, jeg fungerer bedst i. Får jeg de bedste evner frem og det bedste syn på og samarbejde med andre.

Måske ser vi os i et 'helte-web', der griber og bærer. Bliver måske taknemmelige over når et menneske eller en gruppe er lykkedes med en opgave. En glæde over at være en del af et netværk, hvor udfordringer løses. Hvor ånden i organisationen kan mærkes og ligger inde bag som nervetråden til vort eget nærvær og vores egen ageren i dagligdagen.

Og lige dér sker der måske en forvandling. Når vi gør dét der ligger ligefor, gennem at være forbundne med ånden i virksomheden og at være i flow med omgivelserne. Kan helte-behovet så glide væk?

Ikke fordi vi så ikke ér helte, men fordi behovet, for at være helt, er væk:

"Jeg er jo bare mig - og gør mit. Det var ikke svært, ikke farligt eller særligt. - Bare naturligt og en kilde til at stor arbejdsglæde og energi."

Omvendt når præstationen er sket med anstrengelse, og måske et element af at den enkelte har overstrakt sig og tænker: "Nu har jeg løbet en marathon... er der slet ingen, der har set mig?" Så er det måske hér at helte-begrebet kan hjælpe os tilbage med ny energi, og måske mest af alt som indgang til egenrefleksion.

#### **LEDEREN SOM RESSOURCE OG AFSÆT FOR NYE (HELTE)BEDRIFTER**

Når vi står med den komplekse bedrift, sender vi måske anerkendelsen ud i organisationen og som Rane Willerslev har udtalt om en kompleks proces:

"Det gik kun godt, fordi medarbejderne reddede mig".

Den enkelte leder følger flowet. Griber dét, der viser sig. Og bliver véd med at tro på, at det er muligt at skabe, dét vi er i gang med. Intention, indhold og effekt bliver her alle tre interessante ift. at skabe dét vi er her for. På den måde bliver det også muligt at tiltrække de medarbejdere, som kan mærke intentionen. Det bliver muligt at lede befordrende, så gruppen som helhed fungerer, mennesket trives og vi kan skabe sammen.

#### **AFRUNDING**

Det er væsentligt at lede, så vi alle sammen i så stort et omfang som muligt, får lov til i vores arbejde at bruge hele vores system. At rammen skabes, så det er ligetil at gøre sit bedste. Bruge sit behov for at handle, føle sig værdifuld og opleve at indsatsen er personligt givende og bidragende i det samlede flow. Undervejs ledes situations- og menneskebestemt, sådan at en medarbejder møder den anerkendelse vedkommende har brug for, som bidragende energi til sit arbejde. Og opmuntres til selv at kunne vurdere, hvor det er relevant at byde ind med sin indsats.

Om helte-begrebet så skal med? Det må afgøres af i den enkelte organisation og den enkelte ledelsesmæssige sammenhæng. Vil det virke højnende og samlende på energien i vores organisation? Vil det styrke, at vi leder med fokus på nytænkning og ny-perspektivering? Så vi ser hinanden som mestrende mennesker - som medskabere af resultater, der giver mening.