SOCIAL UDVIKLING

Social- og ledelsesfagligt tidsskrift · 6-2020

- Hvordan genvinder vi modet? III. En analytisk model
- Lederskam: Hvilke forsvarsmekanismer bruger du?
- Kvantitative metoder forsimpler og overser kvalitet, kompleksitet og nuancer
- Fra konflikter og påbud til arbejdsglæde og ros fra tilsyn
- Motivation er en konstruktion
- Slip kontrollen når du leder frivillige

SOCIAL UDVIKLING
ISSN 2245-8123

Tidsskriftet SOCIAL UDVIKLING sætter fokus på viden og tendenser inden for det social- og ledelsesfaglige område. Redaktionen bag tidsskriftet er optaget af at sætte forhold vedrørende handicap, psykiatri og velfærdsledelse på dagsordenen. Artiklerne omhandler faglighed, praksiserfaringer, forskning, ny viden og nye muligheder.

Redaktion:
Bo Mollerup (ansvarshavende)
Irene Coakley (redaktør)

Layout og tryk:
Vissenbjerg Tryk A/S

Udgiver:
Socialt Lederforum
Kochsgade 31 A
5000 Odense C
Telefon: 23 88 59 95
E-mail: mail@socialtlederforum.dk
Website: www.socialtlederforum.dk

Abonnement:
SOCIAL UDVIKLING udkommer 6 gange om året i et oplag på 1100 eksemplarer.
Pris: kr. 625,- inkl. moms.
Abonnementet kan opsiges skriftligt med en måneds varsel til udgangen af et år.

Foto:
Forside: Trods COVID-19 blev Socialt Lederforums møde med social- og indenrigsminister Astrid Krag i efteråret gennemført. Dog med behørig afstand.
Side 33: Profilfoto: Ib Jensen

Annoncer:
Side 3: S.T.O.P
Side 21: Kompetenceudviklende supervision
Bagside: IBG

INDHOLD 6-2020

Hvordan genvinder vi modet? III. En analytisk model 5

Af Leon Lerborg

Den tredje artikel i serien om mod skitserer en model, der afspejler modets kompleksitet. Modellens mål er at skabe overblik, vise sammenhænge, klargøre hvori de forskellige former for mod består og danne udgangspunkt for at diskutere, hvordan man aktivt kan fremme eller hæmme modet.

Lederskam: Hvilke forsvarsmekanismer bruger du? 16

Af Elsebeth Hauge

Når en stor del af ledere ifølge undersøgelser ikke føler lederskam, betyder det sandsynligvis, at de har udviklet gode forsvarsmekanismer. Reaktioner på skam kan være fornægtelse, unddragelse, angreb mod andre eller angreb mod sig selv.

Kvantitative metoder forsimpler og overser kvalitet, kompleksitet og nuancer 22

Af Mie Karleby

Datadrevet eller datainformeret ledelse har været fremhævet som en af løsningerne på nogle af udfordringerne i den offentlige sektor. Tal er bare ikke nok, da tallene kræver indsigt for at kunne læse og forstå nogle af de komplekse problemstillinger, som en ledelse håndterer.

Fra konflikter og påbud til arbejdsglæde og ros fra tilsyn 26

Af Kiri Kesby

Fælles og løbende kompetenceudvikling af personalet på et nordjysk botilbud har øget fagligheden og trivslen markant hos medarbejderne og fået sygefravær og personaleudskiftning ned på et minimum. Samtidig oplever beboerne langt højere livskvalitet.

Motivation er en konstruktion 33

Af Hanne Knudsen og Kristine Bagge Kousholt

Forskellige motivationsforståelser og motivationsteknologier (fx samtaleformer) kan konstruere motivation forskelligt og få forskellige konsekvenser. En af de forståelser er, at mennesket er rationelt og nogle gange irrationelt, og en anden er, at mennesket anses for at have nogle grundlæggende psykologiske behov.

Slip kontrollen når du leder frivillige 39

Af Niels Svanborg

Som leder må du acceptere, at grænserne for hvilke opgaver frivillige og ansatte håndterer er flydende, hvis du vil udnytte potentialet for frivillig arbejdskraft i den sociale sektor. Frivillige kan nemlig ikke styres med kontrakter og faste regler. De skal ledes som det, de er, nemlig frivillige.

MICHAEL NEIGAARD, STIFTER OG DIREKTØR, S.T.O.P.

Grundlæggeren af S.T.O.P., Michael Neigaard, har udviklet konceptet Pædagogisk Sikkerhed® med afsæt i sit arbejde med sikkerhed og personbeskyttelse siden 1998, samt socialpædagogik siden 2005. Omdrejningspunktet for konceptet er verbal og fysisk udadreagerende adfærd.

"Det har altid været de sværeste pædagogiske problematikker der har tiltrukket mig, fordi personale og borgere lider herunder. Mange borgere lider pga. tanken om, at "ingen tør være hos mig, når jeg har det rigtig svært", og personalet lider under utryghed, når borgerne reagerer baseret på deres stærke frustration.
Dette kan få situationen til at eskalere og blive til en gordisk knude - en knude, som jeg har sat mig for at løsne. For mig kan dette være nemmere, grundet min størrelse, men hvad med de knapt så store? De skal jo også kunne være med!

Første skridt i Pædagogisk Sikkerhed® er at skabe tryghed og give personalet redskaber, så alle, store som små, kan være sammen med borgeren, når adfærden bliver udadrettet. Dette skal ske uden at personalet bliver så bange, at fagligheden blæses omkuld og den private personlighed blottes.
Andet skridt er det forebyggende arbejde, hvor blandt andet frustrationsdæmpende tiltag og principper fra metoden Afstemt Pædagogik bringes i spil. Når vi kan arbejde med frustrationen, før den bliver til vrede, så er vi godt på vej med det voldsforebyggende arbejde!"

Vi tilbyder

UDDANNELSE

VARETAGELSE AF KOMPLEKSE INDSATSER

SUPERVISION

PÆDAGOGISK SKÆRMNING

PRAKSIS "VISO" FORLØB

Hvem er S.T.O.P.?

S.T.O.P. har siden 2005 håndteret komplekse borgersager for institutioner i hele landet. Med værdigrundlaget **Sikkerhed, Tryghed, Omsorg og Pædagogik** er både personale og borger i centrum, når vi med en holistisk tilgang sikrer langtidsholdbare løsninger. Dette kommer både i spil når vi varetager hele indsatsen, og når det drejer sig om uddannelse, tryghedsskabende opgaver eller praksis "VISO" forløb. Hver opgave bliver tilrettelagt efter sagens specifikke behov, således at kompleksitet og omfang tages i betragtning og imødekommes.

S·T·O·P

post@s-t-o-p.nu +45 7199 3775 www. s-t-o-p.nu

Kære læser

Du sidder nu med dette års sidste nummer af Social Udvikling i hånden. Et nummer, som endnu engang byder på indspark fra såvel den praktiske virkelighed som fra den mere teoretiske side, der hele tiden er med til at præge, inspirere og forandre praksis. På samme måde som praksis er med til at præge, inspirere og forandre teorien. To sider, der overlapper og supplerer hinanden – som det fineste og mest sirligt flettede julehjerte.

Det er blevet december. Tid til julekalendere, adventskranse, kalenderlys, ønskesedler, småkageproduktion, kravlenisser og ønsker for fremtiden.

Men det er en anderledes december. En anderledes tid. Snart skal vi fejre jul i skyggen af COVID-19. Trods optimistiske udmeldinger vedrørende kommende vacciner er der mange ting, der bliver meget anderledes i år i forhold til, hvad vi er vant til.

Ingen julefrokoster, som vi kender dem. Ingen voldsom trængsel og alarm uden masser af håndsprit og mundbind. Ingen juleaftener eller store familiekomsammener, uden der skal tages hensyn til deltagerantal, hvor meget der holdes i hånd, og hvor meget der bør synges indendørs. Nye tider – nye triste skikke. Mens disse linjer skrives, venter det meste af landet på dagens annoncerede pressemøde med statsministeren. Der varsles om yderligere skærpede restriktioner. De første meldinger lyder på delvis nedlukning, som vi kender det fra foråret.

2020 har været et år, der siden marts måned har præget hele vores samfund. Socialt Lederforum er også blevet rigtig hårdt ramt.

Vi var nødt til at aflyse det traditionelle Landsmøde, der år efter år er blevet afholdt på Nyborg Strand i slutningen af marts måned. Desværre røg vi, som det har været tilfældet for mange andre, også ned mellem to stole, da statsministeren, med udgangspunkt i myndighedernes anbefalinger, kraftigt opfordrede alle til at aflyse alle større arrangementer tilbage i marts måned. For at anvende en meget aktuel term, var det lige præcis ordren om ikke at gennemføre arrangementer af den størrelse, der manglede dengang i marts. Vi havde realistisk set ikke mulighed for at afvente et forbud mod at gennemføre et så stort arrangement. Dels væltede det ind med afbud fra deltagere, der havde fået besked på at blive hjemme. Dels blev vi kimet ned af oplægsholderne, der alle indledte med at sige: "I har da vel ikke tænkt jer at gennemføre Landsmødet under disse omstændigheder"? Så vi fandt ingen anden hæderlig mulighed end at aflyse. Det var med andre ord os, der trykkede på 'aflysningsknappen'. Det var os, der viste samfundssind. Dermed var vi bundet af de kontraktlige afbestillingsfrister og betalingsforpligtelser overfor Nyborg Strand. Da det sidenhen viste sig, at ingen af hjælpepakkerne i praksis kunne hjælpe os, endte det desværre med at koste Socialt Lederforum et tab på langt over en million kroner.

Bestyrelse, repræsentantskab og sekretariat er fortsat i gang med arbejdet med at genskabe økonomisk fodfæste for foreningen. Godt bakket op af medlemmerne - det unikke landsdækkende videns- og erfaringsnetværk, der er selve grundpillen i Socialt Lederforum.

Et lille lys i mørket og en anledning til optimisme midt i den mørke tid er, at vi nu kan offentliggøre, at Landsmødet 2021 bliver afholdt i starten af juni måned. Det kommer til at foregå den 1. og 2. juni. De overordnede rammer bliver de kendte på Nyborg Strand.

Vi arbejder lige nu på at holde fast i hovedparten af de annoncerede oplæg fra det aflyste Landsmøde i 2020. Det var der trods alt næsten 500, der havde tilmeldt sig. Under alle omstændigheder vil vi gå i gang med at informere nærmere, når vi kommer hen på den anden side af nytår. Men reservér gerne datoerne allerede nu.

I det daglige arbejde kigger vi fortsat frem mod en periode med vigtige dagsordener indenfor vores område. Evaluering af pædagoguddannelsen, evaluering af det specialiserede socialområde, politisk behandling af socialtilsynene samt udfoldelse af Nærhedsreformen er områder, hvor Socialt Lederforum decideret er involveret.

Vi har også fulgt finanslovsforhandlingerne, der netop er blevet afsluttet med tilbageholdt åndedræt. Håbet har været, at der ville blive fundet midler og politisk vilje til at styrke socialpsykiatrien og handicapområdet. Hos Socialt Lederforum synes vi ikke, at vi kan være andet bekendt som velfærdssamfund.

Desværre (men desværre ikke særligt overraskende) viste finanslovsaftalen sig at være en skuffelse. Regeringen, SF, Enhedslisten og De Radikale præsenterede i forbindelse med finanslovsaftalen en ny velfærdsaftale, hvor handicapområdet og socialområdet i meget ringe grad er prioriteret. Bortset fra få sympatiske, målrettede indsatser er det ikke til at få øje på, at velfærd også handler om de livsmuligheder, vi som samfund giver handicappede, psykisk syge og udsatte. Der bliver noget at kæmpe for i 2021!

Alle vores læsere ønskes en glædelig jul samt et godt og lykkebringende nytår. Allerhelst med en overvægt af ordentlig ledelse af velfærd. Vi bidrager gerne.

God fornøjelse med læsningen!

Med venlig hilsen
Bo Mollerup

Ansvarshavende redaktør
bomo@socialtlederforum.dk

Hvordan genvinder vi modet? III. En analytisk model

Af Leon Lerborg

Om Leon Lerborg
Magister i filosofi og statskundskab. Har arbejdet med modernisering i Finansministeriet og som managementkonsulent i KPMG og Deloitte. Direktør i Momentum – Nordsjællands Idéhus og med toplederuddannelse på KIOL. Har ved siden af undervist ved praktisk talt alle Danmarks lange videregående uddannelser og skrevet en lang række bøger, antologibidrag, artikler, kronikker m.v. om styring og ledelse. Har de sidste to år skrevet på en bog om mod for Gyldendal, som udkommer i 2021.

Den tredje artikel i serien om mod skitserer en model, der afspejler modets kompleksitet. Modellens mål er at skabe overblik, vise sammenhænge, klargøre hvori de forskellige former for mod består og danne udgangspunkt for at diskutere, hvordan man aktivt kan fremme eller hæmme modet.

Indledning

I denne artikel skitseres en model af modet, jeg har udviklet gennem de sidste 3-4 års studier. Som det er fremgået af de to foregående artikler i denne lille serie, er fænomenet mod en kompleks affære. Der eksisterer mange forskellige definitioner af mod, og der er gennem tiden beskrevet en meget lang række former for mod i litteraturen. Dertil kommer, at termen mod i de fleste sammenhænge anvendes på en temmelig ureflekteret måde. Mildest talt. Modellen kan forhåbentligt medvirke til at skabe klarhed i kompleksiteten. Hvad der naturligvis ikke er det samme som enkelhed.

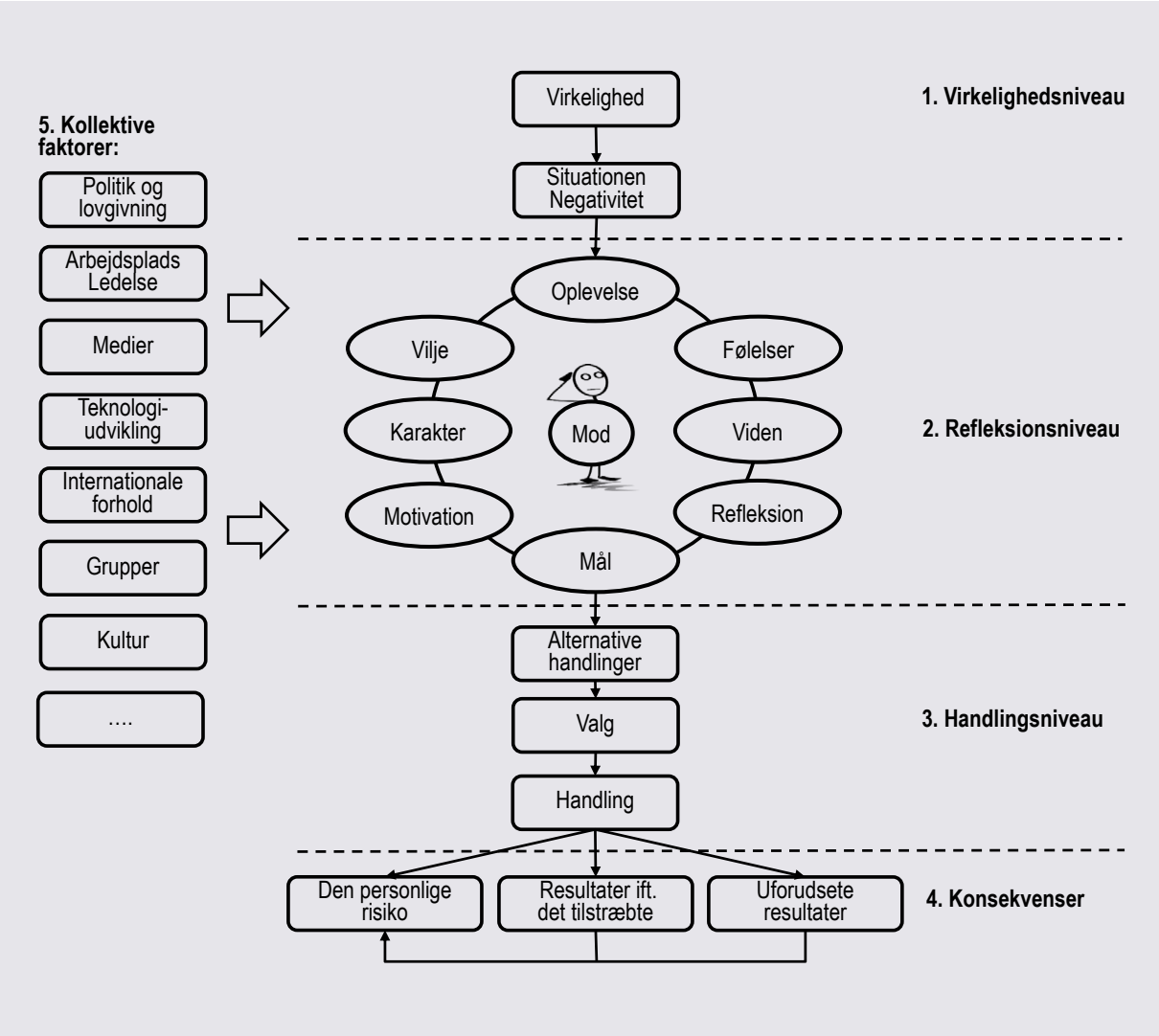
Min model har fire forskellige formål. Den skal først og fremmest (1) skabe *overblik* over de mange *elementer*, der oftest indgår i diskussioner af mod. Den skiller dermed fænomenet ad i dets forskellige bestanddele, men på en måde der samtidig giver overblik over de emner, der kan bringes i spil ved diskussioner af mod. Når man således har splittet tingene ad, kan man dernæst (2) fokusere på de *sammenhænge*, der eksisterer mellem de forskellige dele. Hvordan indvirker delene på hinanden? Hvordan spiller de sammen? Modellen kan yderligere (3) bidrage til at klargøre, hvori de forskellige *former for mod* består, da de typisk betoner forskellige elementer i modellen eller betoner forskellige betydninger af de forskellige elementer. Endelig (4) kan man ud fra modellen og dens sammenhænge diskutere, hvordan man aktivt kan fremme eller hæmme modet.

Modellens hovedbestanddele

Lad mig straks slå fast, at modellen ikke udgør raketvidenskab. Den er i grunden blot en nogenlunde velordnet oversigt over de "variable", som enhver med et nogenlunde solidt og generelt kendskab til teoretiske diskussioner af mod kunne have strikket sammen. Det skal også betones, at modellens elementer nok har kendte navne; men det bør ikke narre os til at tro, at der "i virkeligheden" er separate, "ontologiske" størrelser, der svarer 1:1 til vores ord. Der er hele

vejen rundt tale om flydende og vage termer, som desuden er overlappende, ikke udtømmende m.v., og som der hver især er en righoldig litteratur omkring – akkurat som der er om modet selv. Man kan således kalde modellen eksplorativ, tentativ, heuristisk og lignende, eller måske bedst: En analyseramme. Men lad os nu se på den figur, som modellen består af.

Det første, der falder i øjnene, er modellens *kompleksitet*. Der er mange kasser, pile og abstrakte ord. Det afspejler udmærket sagens kompleksitet, og springer man dén over, så kommer man aldrig til at forstå ret meget om mod. Punktum! For det andet fremgår det af ovenstående, at alle elementerne og forbindelserne er diskutable, og at man ved at dobbeltklikke på dem åbner op for nye kompleksiteter. Det har vi afgjort ikke plads til her, så jeg vil i stedet introducere de enkelte elementer.



Modellen består af fem hovedklumper. De fire første har en vis kronologisk logik i forhold til en aktør (hvad enten det er et individ, en gruppe eller en organisation), mens den femte klump til venstre udgør de sociale rammebetingelser for aktøren. Den overordnede logik er simpel: Der er (1) en *virkelighed* (fx en løve, en corona-virus, en krig eller en chef), som på en eller anden måde opleves som noget negativt: Den er farlig, besværlig, udfordrende, krævende, bekymrende eller deromkring. Kort sagt: Der er en negativitet "derude", som man skal forholde sig til. Over for denne omverden står (2) *aktøren*, som på forskellig vis er hjemsted for en lang række *kognitive processer*: Oplevelse af virkeligheden, følelser, motiver til handling, mål, personlighedsstruktur, viden og refleksion. På basis af disse psykiske processer (3) *handler* aktører, og til denne handling hører valg af de alternative handlinger, der byder sig til. Nogle af disse kan betegnes som modige, andre som overmodige eller varianter af fejhed. Under alle forhold (4) har aktørens handlinger *konsekvenser*. Det være sig sådanne, som aktøren havde planlagt eller ikke havde planlagt; det kan være konsekvenser for andre aktører eller aktøren selv; og det kan være positive eller negative konsekvenser. Og det er naturligvis konsekvenser, der kan angå det handlende individ selv

på en negativ måde, der især spiller en rolle for overvejelser om både mod og fejhed. Og endelig: (5) Ingen aktører agerer i et vakuum. "Virkeligheden" består også af en kolossal *kontekst*, der påvirker (og påvirkes af) aktørerne – deres personlighed, værdier, handlingsrum osv. – og som kan kategoriseres på et utal af forskellige måder. Jeg har blot foretaget en tentativ opremsning af en række genkendelige faktorer. Under alle forhold: Denne kontekst gør diskussionen af mod til en *psyko-social* eller sociologisk affære.

I det følgende vil jeg kort omtale de fleste af modellens elementer og indikere forskellige sammenhænge. Det må dog nødvendigvis ske meget kortfattet, og jeg minder derfor om, at der for alle af modellens elementer eksisterer en omfattende teoretisk litteratur og med mange forskellige og modsatrettede opfattelser.

Konstellationer og modets to hovedveje

Modellen kan bl.a. forklare den centrale pointe, at man i litteraturen og daglig tale ikke kan finde en modets *"essens"*, dvs. en eller flere forskellige egenskaber, som alt det, vi kalder for mod, har til fælles. Der er i stedet tale om det, som Wittgenstein kalder *familielighed*. Dvs. én form for mod betoner fx elementerne a, b, c, en anden betoner b og d, en tredje a, b, d og n – dvs. der er en lang række overlap og ligheder, men ikke et enkelt eller flere elementer, som alle betoner, og som i den forstand udgør den definerende, fælles egenskab. Det er således ingen fast kerne i opfattelserne af mod, men varierende *konstellationer* af elementer, hvoraf de fleste er almindeligt forekommende, men ingen nødvendige.

Modellen forklarer også det elementære forhold, at aktører sjældent oplever, at de handler modigt, overmodigt eller fejt. Det skyldes, at mod (og også overmod og fejhed) er *refleksionskategorier*. Der er helt bestemt ikke tale om en enkelt følelse (fx som kærlighed eller vrede) og ej heller om en direkte erfaring (som når man ser en bil eller en løve). Modet er derimod en kompleks betegnelse for et komplekst forhold, der består af mange forskellige elementer. Forskellige former for mod betoner forskellige kombinationer af de i modellen angivne elementer, hvad jeg kalder for forskellige *konstellationer*. Under alle forhold: Betegnelsen mod er noget, man ved mere eller mindre omtanke, tolkning og analyse kan tilskrive en handling. Nogle gange er det relativt enkelt, for det meste er det ikke så enkelt, og i de store gråzoner skal man anvende dømmekraft, som altid er til diskussion.

Tanken med konstellationer kan man illustrere for alle former for mod, men lad mig for nemheds skyld tage fat i to opfattelser af mod, som jeg kalder for *modets to hovedveje* eller hovedstrømninger. Den ene har vi en term for: *Livsmodet*, den anden kalder jeg *risikomodet*. Her er det meget forskellige elementer i modellen, der spiller hovedrollen. Først kan vi lige få et par paradigmatiske eksempler på nethinden: Risikomodet formuleres i antikkens Grækenland, og den modige er oprindeligt krigeren. Livsmodet ses derimod hos det almindelige, resiliente, flittige, arbejdende og skabende menneske. Krigerens mod består i, at han på trods af frygten for at miste livet kæmper i forsvar for bystaten. Modet består altså især af tre elementer: En følelse (frygt), en personlig risiko (for at dø, blive taget til fange, såret osv.) og kampen for et nobelt, fælles mål (bystaten). Og relationen er denne: Man påtager sig en personlig, negativ risiko og overvinder ens frygt derfor i kampen for en fælles værdi. Anderledes med livsmodet. Her er det arbejdende menneske i centrum. Modet består i at gøre sig umage, ikke at give op, gøre sit bedste, hele tiden at forbedre sig, ikke at lade sig gå på, men kunne tåle lidelse. Her er det viljen, der er det centrale; udholdenheden, stædigheden. Det er det overordentligt arbejdende menneske, der er idealet, og handlingen kommer derved også i fokus på en særlig måde. Til gengæld er der i livsmodet ikke fare på færde og heller intet at frygte. Pudsigt nok er det her omvendt i forhold til risikomodet: Krigeren løber en risiko ved at gøre noget, men for det arbejdende menneske består faren ikke i at gøre noget, men i ikke

at gøre noget; thi det er passiviteten, der avler mangel på produkter, fare for sult osv. og således mangel på materiel tryghed. livskvalitet osv.

Det tabte mod og fejheden

Lad mig kort knytte an til påstanden om det tabte mod: Mange peger på, at både risikomodet og livsmodet eksisterer i svindende grad, enten fordi de er blevet mindre relevante, eller fordi vores anstrengelser for at bevare dem er mindsket. Det vil sige, at verden er blevet mindre farlig (færre krige, øget evne til at forebygge sygdom osv.), eller at vi har glemt at dyrke de dyder, der sikrer aktivitet på væsentlige livsområder: I demokratiet, i sikring af retfærdighed og elementære livsfornødenheder, i hensyn til naturen m.v. I stedet har vi fået det, som er kaldt bekymringssamfundet, underholdningsindustri, fritidssamfundet, forbrugerisme, stigning i psykiske lidelser, stress m.v. Alt sammen fænomener, der i dele af litteraturen er koblet op på en grundlæggende mangel på mod. En spændende diskussion, der desværre ikke er plads til at uddybe her, men som jeg strejfer flere steder i det følgende.

Det ses også, at fejheden er forskellig for de to former for mod. Risikomodets fejhed består i at flygte fra frygt, fare og fejl og i stedet dyrke trygheden. Livsmodets fejhed kan beskrives som forskellige former for dovenskab: Opgivenhed, ugidelighed, mangel på motivation, passivitet, magelighed, overfladiskhed, at man vælger de nemme løsninger osv. Denne form for fejhed svarer til en af de syv dødssynder, acedia, dvs. ladhed, det modsatte af den klassiske dyd industria, foretagsomhed.

Dermed også illustreret den centrale pointe, at fejheden kan antage mange former, så at sige lige så mange former som modet. Fejheden kan ses som modets negative modstykke, hvor man ikke lever op til centrale normer, når man burde gøre det, og fordi man ikke vil udsætte sig for noget negativt. Fx at man lyver, hvor man ikke burde gøre det, fordi det er det nemmeste; at man siger ikke fra, når man burde, fordi det vil kunne skade ens karriere; at man ikke ytrer sig offentligt, når man burde, fordi man frygter andres kritik osv. Det er alle situationer, der fortjener betegnelsen fejhed.

Virkelighedsniveauet

Lad os se lidt på virkelighedsniveauet. Den vestlige verden er undergået utrolige forandringer de sidste par århundreder. Vi har fået en masse teknologier, viden, demokrati, retsstat, velfærdsstat, materielle goder, sundhed, fritid og internationalt samarbejde – for lige at slynge en række væsentlige overskrifter ud. Det har givet os velstand, velfærd, forudsigelighed, færre krige, folkesundhed – eller kondenseret: Tryghed og livskvalitet i basale (og mindre basale) henseender. Man kan med sikkerhed sige, at det hele er blevet langt bedre end selv de mest optimistiske af tidligere tiders utopister havde drømt om. Udtrykt i forhold til modets hovedveje kan man sige, at verden har udryddet eller minimeret en lang, lang række farer og uforudsigeligheder og skabt grundlaget for, at mennesker kan udfolde deres liv på en god og meningsfuld måde. Vi skal ikke være bange for despoter eller lovløshed, røde hunde eller løver, og alle kan gå til klaverspil, hvis de vil, komme på hospitalet og ferie i Spanien.

Hvis vi springer til elementet "oplevelse", så kan man vist roligt kalde det et paradoks ("velfærdsparadokset"), at alle de nævnte fremskridt ikke har medført en udbredt og solid oplevelse af, at vi lever i en utrolig privilegeret historisk epoke og i et enestående rigt og trygt land. En smule viden om tidligere tider og situationen i andre lande burde trække i den retning. På den anden side kan paradokset forklares med en lang række forskellige faktorer, som skyldes, at det moderne samfund selv synes at skabe sine egne betydelige problemer: Miljøproblemer (forurening, opvarmning, naturødelæggelse), kompleksitet (uoverskuelighed, uforudsigelighed og abstrakthed), overspændte forventninger (lighed, ligestilling, sundhed, skønhed, livskvalitet), meningsløshed (nihilisme, relativisme, fragmentering), mangel på fællesskab (individualisme, ensomhed

og isolation), strategisk handlen (hykleri, forstillelse), psykisk ubehag (stress, diagnoser, skrøbelighed) og forvirrende forandringer (i organisationer, international orden, teknologi).

Alt dette er rammen for et nyt paradoks – og en ny dialektik: At vi på den ene side har alvorlig brug for modet i en verden med mange nye farer og forhindringer og dermed formentlig også behov for nye former for mod; samtidig med at vi på den anden side mister modet på måder, der også er nye. I den situation er det ikke overraskende, at vi heller ikke har ret gode svar på, hvordan man kan styrke modet.

Refleksionsniveauet

Refleksionsniveauet består af en række elementer, som det på mange måder er svære at definere og afgrænse, og som hænger intimt sammen. Det gælder også refleksionsniveauet og koblingen til de sociale rammebetingelser. I lidt bred forstand kan man også kalde det modets motivationssystem, idet der er tale om de faktorer, der begrunder, "ligger bag" eller "forårsager", at aktører agerer modigt eller fejt. Det er også en blanding af faktorer, hvoraf nogle er rationelle, mens andre er mere irrationelle; nogle mere bevidst end andre osv. Og der er naturligvis teoretisk uenighed om dem alle. Med dette in mente kan man i korthed sige følgende om de enkelte elementer:

For Aristoteles baserer modet sig på, at en person gennem gentagne handlinger (samt forudgående refleksioner og beslutninger) opbygger en *karakter* (eller en personlighed), man kan kalde modig. At denne karakter samtidig er en *dyd* betyder, at det er en egenskab, som betegner noget samfundsmæssigt ønskværdigt, en norm for hvordan man ideelt set bør være, fx når man skal være en god kriger. Med en mere moderne sprogbrug har aktøren internaliseret modet; det er blevet en vane; det "sidder på rygmarven", og den modige er således modig nærmest pr. automatik. At opbygge en modig karakter betyder i en vis forstand, at de andre elementer på refleksionsniveauet er blevet integreret i aktørens personlighed – eller: Personen har integritet. Det er ikke længere til diskussion.

Det, jeg betegner som *mål*, spillede fra starten en væsentlig rolle, og i den finere forstand, at aktøren var drevet af et nobelt, ophøjet mål. Eller: Aktøren udsatte sig for fare eller anstrengelser i en større sags tjeneste. For krigeren kunne det være den græske bystat eller nationen, friheden eller revolutionen, akkurat som lederen eller medarbejderen kan være modig af hensyn til virksomheden eller kommunen, de udsatte, retfærdigheden eller noget helt syttende. Der er altså tale om mål, der har en etisk eller politisk karakter, og modige aktører handler for så vidt uselvisk, altruistisk – og det er der naturligvis noget prisværdigt, beundringsværdigt, ja næsten heroisk ved. Det har også karakter af at ofre sig for helheden, kollegerne, kommunen. Men der er også aktører, vi er tilbøjelige til at kalde modige, selvom det kun angår dem selv. Fx kan det være modigt at blive iværksætter, hvis man dermed opgiver er godt fast job og sætter sin karriere og faste indtægt, måske hus og hjem på spil for at skabe sin egen virksomhed. Hvis man skal gradbøje modet, så er det (alt andet lige) vel finere og mere agtværdigt, hvis man forfølger et altruistisk mål på bekostning af sine egne, end hvis handlingen kun gavner sig selv. Det altruistiske rummer desuden ofte værdier i retning af retfærdighed, frihed og lignende.

Hvad målene angår, kan man tilføje, at de altruistiske mål er sat under pres af det, som de fleste sociologer fremhæver som en del af det moderne samfund: Individualismen. Derved er en væsentlig driver for det klassiske mod stækket. Hvor mange af os har lyst til at dø for fædrelandet, endsige EU?! Hvor mange af os ville gå ind i en modstandsbevægelse og lade sig torturere eller henrette fremfor at sladre om ens kammerater? Hertil kan man tilføje, at vi med velfærdsstaten langt henad vejen har udliciteret vores samfundssind til staten. Den tager sig af de syge, handicappede, de små børn i Afrika, de arbejdsløse – og vi kan dybest set passe os selv, når vi har

betalt skatten og udfyldt rollen på arbejdet. Er samfundssind i dag reduceret til at være træner for sønnens fodboldhold eller at holde en meters afstand i corona-tider? Måske er det individualismens og den udliciterede morals skyld, at vi længes så meget efter fællesskab, samskabelse mv. i disse år?

Modet er grundlæggende en moralsk værdi: Man bør opføre sig sådan og sådan af hensyn til overordnede værdier. Oprindelig var det således, at når aktører alligevel ikke opførte sig sådan, så var de kujoner, feje og hjemfaldne til foragt, straf m.v. Allerede efter første verdenskrig nedsatte man i England en kommission, som pegede på, at soldater, der flygtede, ikke først og fremmest var moralsk anløbne, men simpelthen bange, for ikke at sige ude af sig selv af rædsel. Det var især skyttegravkrigens granatchok, man diskuterede. Det åbnede op for at diskutere aktørers motiver generelt herunder motiver for at være det, man traditionelt havde betegnet som modige. Det viste sig bl.a., at soldater bl.a. motiveres af hensyn til deres soldaterkammerater, herunder at man ikke ønsker at fremstå som en bangebuks. Modige aktører kan også motiveres ud fra ønsker om at blive kendte, beundrede, rige, tiltrækkende ift. det andet køn osv., for ikke at tale om endnu mindre velsete motiver såsom narcissisme, skam og mindreværdskomplekser. Der kan med andre ord ligge mange forskellige motiver bag modige handlinger; det er næppe dem alle, der er altruistiske, og i virkeligheden er de flettet så intrikat sammen i vort indre, at der skal mange års psykoanalyse til at udrede, hvilke sammenhænge og styrkeforhold der er mellem ens motiver. En ting er dog sikkert: Vi foretrækker, at omverdenen tilskriver os altruistiske frem for egoistiske motiver. Og det er også gerne den historie, vi fortæller os selv.

Med elementerne viden og refleksion bevæger vi os over i den entydigt rationelle verden, og man taler gerne om begrundelser snarere end motiver. Igen er vi på klassisk grund: Allerede for antikkens filosoffer var det indlysende, at modet skulle følges af dyden klogskab. Hvis ikke, er man ikke modig, men blot dumdristig. Man må altså have et fornuftigt forhold til situationen, ens frygt, de farer man udsætter sig for osv. Man må ikke være bange for småting, man skal kunne forholde sig til fornuften i ens følelser, man skal kunne foretage en realistisk vurdering af risiciene ved ens handlingsalternativer m.v.

Og mht. følelser, så er det også et af de mest indlysende elementer i modet. Der er sågar mange, der betegner modet som en følelse – hvad min model med al tydelighed viser, at det ikke er. Modet er et komplekst psykosocialt fænomen, der rummer meget andet end følelser, men følelser er ofte en meget central del og i så fald gerne i form af frygt. En minimalistisk og udbredt definition af mod går således ud på, at mod er at handle på trods af ens frygt. Mange mener sågar, at det frygtløse mod slet ikke er mod, hvad der dog forekommer mig at være en fejlslutning. Man kan føje til, at der bag de modige handlinger kan ligge mange andre følelser end frygt, fx vrede og indignation, skammen over tidligere fejhed, ønsker om hævn osv. Og også her ser man en vis sammenhæng med andre elementer: Hvis man ikke besidder et minimum af reflekteret distance til ens følelser, så handler man ikke modigt, men blot emotionelt.

Til sidst, men ikke mindst, er der *viljen*. Vi har allerede set, at det er kernen i det, man normalt kalder livsmodet, som en form for grundlæggende livslyst, en kraft, en kilde – det som psykologer kalder stamina. Det er også tæt på det, som de gamle grækere kaldte for thymós, som måske bedst kan oversættes som kampgejst, den stålsatte indre kraft, der får en til at kæmpe for ens sag – om det så skal koste en livet. Man fornemmer her, at en del af viljen, eller måske bedre: En form for vilje henter sin kraft i ens krybdyrhjerne, ens basale, dybeste, mest oprindelige energikilde, mens en anden form for vilje stammer fra pandelapperne, overjeget, den besluttede bestræbelse, som driver en frem selvom krybdyrhjernen er blevet træt. Det er her, man "tager sig selv i nakken" eller æder sig selv indefra, som cykelrytterne kalder det, når de

sammenbidt fortsætter op mod en alpetop med krampe i benet eller maven. Den er denne del af vores personlighed, som Nietzsche for mere end 100 år siden beskrev som i forfald, erstattet af en slap slavemoral.

Handlingsniveauet

Det er indlysende, at mod handler om at handle – hvad enten det er en fysisk handling eller en talehandling! Så det skal vi ikke bruge meget tid på. Men dette er måske det rette sted at minde om, at modet traditionelt har handlet om at gøre noget, som er ud over det sædvanlige. Det synes at sige sig selv, at hvis vi alle er modige blot fordi, vi står op, laver kaffe og tager på arbejde, så mister ordet sin mening. Derfor er der også mange, der angiver, at man må have en minimumsgrænse, en bagatelgrænse om man vil, for hvad der kan gælde som mod. Der er altid en fare ved at gå over gaden, og det er mere farligt i Rom end i Ringsted, men det er stadig ikke noget, der kræver mod, og de allerfleste vil også kunne gøre det uden nævneværdig frygt for faren, der da også er ubetydelig. Således er man heller ikke modig, fordi man tager cyklen på arbejde, fordi man gifter sig med sin elskede, fordi man tager på safaritur i Afrika. Med andre ord: Der skal være et vist minimum af fare, som også skal kunne hænde med en vis sandsynlighed, førend man kan tale om risikomod. Ligeså med livsmodet. Alt kræver en vis anstrengelse, og man er ikke modig, fordi man hver dag står op og underviser skoleelever i biologi og matematik. Det kræver en vis energi, men er normalt ikke en kamp. Kort sagt: Modet er altid forbundet med, at man gør eller kan gøre noget i en overordentlig grad: Man har højere mål end de fleste, man gør sig mere umage end de fleste, man tager en større risiko end de fleste osv. Det burde også være klart, at det er vanskeligt at drage klare grænser for, hvornår noget er eller ikke er modigt. Men denne uklarhed bør på den anden side ikke forlede os til at udvande begrebet.

Det organisatoriske mod

Lad mig slutte af med at tage en enkelt af de kollektive elementer ud til diskussion, nemlig det faktum, at det meste af nutidens aktiviteter foregår i organisationer. Jeg ønsker at tydeliggøre, hvordan mod og fejhed kan anskues ud

fra kendte organisationsteoretiske positioner, og hvordan modet derved bliver en organisations-psykologisk og organisationssociologisk størrelse, der samtidig tilføjer organisationsteorien en praktisk etisk dimension.

Modet har naturligvis altid udspillet sig i samfund, herunder i organisationer, typisk i hære, men også i de politiske systemer. Modet er dog oftest anskuet i forhold til afgrænsede roller i organisationer, typisk i forhold til krigeren, generalen og politikeren. Så vidt jeg ved, er der ikke foretaget systematiske analyser af modets (og fejhedens) rolle og vilkår i organisationer som helhed, skønt der er mange ansatser. Lad mig derfor afslutningsvis antyde en række mulige tanker, man kan gøre sig i den slags analyser.

Altså: Der er behov for at se modet på et overordnet analyseniveau som en del af et sæt af et sæt systemer: Organisationen som et sæt af systemer, det politiske system, massemedier, samfundsmæssige udfordringer osv. Fx: Hvordan udspiller modet sig inden for et moderne universitet, på et botilbud for socialt udsatte, i folkeskolen osv. Her springer det først og fremmest i øjnene, at modet indgår i en sammenhæng, som er langt mere kompleks end i den fjerne fortid, hvor soldater kæmpede ansigt til ansigt med fjenden i falankser bevæbnet med sværd, lanse og skjold. Og med kompleks mener jeg, at der er (1) mange flere elementer i moderne organisationer end i traditionelle organisationer, (2) at disse elementer er mere heterogene end tidligere, (3) at sammenhængene mellem elementerne er mange og uigennemskuelige, (4) at elementerne hele tiden forandrer sig og dermed også sammenhængene, (5) at konsekvenserne af handlinger er blevet svære at forudsige og i stigende grad med forlængede tidshorisonter, og endelig (6) elementerne er ofte ikke længere fysisk håndgribelige, men abstrakte og begrebslige. I det følgende illustrerer jeg dette ud fra den offentlige sektor, som er den, jeg kender bedst.

Lad os først karakterisere den situation, den offentlige sektor står i. Først og fremmest er det en situation med kolossale udfordringer. Sektoren er presset af mange og høje krav; af en kritisk og presset presse; af et politisk system, der på mange måder savner legitimitet; af en lind strøm af møgsager; af en stadig mere kvalificeret, krævende og kritisk bruger- og borgerkreds; og en lang række problemer, der gerne betegnes som komplekse og ondartede (wicked), hvad der i virkeligheden blot vil sige: Vi ved ikke, hvad vi skal gøre ved dem! Og det er rigtigt: Man kan med at halvt øje se, at den offentlige sektor står over for en lang række problemer, som den ikke på nogen måde har løsninger (redskaber, koncepter), der matcher. I stedet synes diskussionerne at køre i tomgang eller i ring med uendelige rækker af floskler om forebyggelse, tillid, samarbejde, værktøjer, inddragelse, evidens m.v. Tingenes tilstand stiller åbenlyse krav til hårdførhed og skriger på radikale innovationer. Det er også indlysende, at det er en situation, der fordrer rå mængder af livsmod og risikomod. Det er til gengæld langt fra indlysende, at disse former for mod er til stede i tilstrækkeligt omfang. Det indikeres af nogle af de følgende betragtninger.

Lad os først se på den offentlige sektor som organisation: Den er ikke kun kendetegnet ved at stå overfor komplekse problemer. Den er selv blevet voldsomt kompleks: Kolossal stor, meget differentieret, baseret på kæmpe lovkomplekser, en voldsom masse viden og styringsmekanismer og i det hele taget i en heftig foranderlighed. Denne organisatoriske kompleksitet har medført komplekse beslutningsprocesser, uigennemskuelige ansvarsfordelinger, og uklare sammenhænge mellem problemer, indsatser og konsekvenser. Det er den perfekte grobund for det, som på engelsk kaldes for *blame gaming*, på dansk for abe-kasteri, ansvarsfralæggelse, at vaske hænder og lignende. Der er naturligvis varierende former for fejhed, fordi man ikke ønsker at tage personligt ansvar for deltagelse i processer med uheldigt udfald. I visse situationer er man nødt til at ofre en minister, en kommunaldirektør eller anden leder for at tilfredsstille offentligheden og selv slippe fri.

Den offentlige sektor er også et *bureaukrati*, baseret på regler, ansvarshierarkier og arbejdsdeling. Bureaukratier er formidable til at skabe navnlig orden, forudsigelighed og lighed, og de bidrager til at gøre verden mere tryg og mindre tyrannisk. Men de er ikke just innovative og gennemskuelige. De bliver let til en jungle, hvor personer kan gemme sig, og den store mening og modet går tabt. Tænk bare på Kafkas beskrivelse af Josef K's skæbne i *Processen*. Eller det bliver en verden, hvor konformiteten, anonymiteten og tankeløs adlyden hersker. Tænk blot på overadmiral Sir Joseph Porter fra operetten *Pinafore*, hvis sang, "Admiralens vise", så udmærket og morsomt sammenfatter den feje bureaukrats leveregler. Overadmiralen sidder sikkert på land og med sit på det tørre, i spidsen for Admiralitetet, og han er nået til "samfundets allerøverste top" med "kors og bånd og stjerner på" ved at lade de andre stå til søs, fedte for de overordnede, undlade at mene noget selv, blot flyde med strømmen, altid holde med flertallet, skrive med sirlig skrift – ja i det hele taget holdet sig fra det dybe vand. Det der senere blev kaldt for *blue ocean strategy*, sejladsen mod sande innovationer.

Min udgangsdiagnose – at den offentlige sektor er meget stærkt presset – medfører ofte, at tingene *ikke hænger helt sammen*. Det kan være politikkerne og implementeringerne, intentionerne og virkeligheden, ordene og praksis m.v. Det kommer bl.a. til udtryk i akademiske diskussioner om paradokser, dilemmaer, oxymoroner, krydspres m.v. I mindre uforblommet form kom det til udtryk i Nils Brunssons teori om *hykleri* i den offentlige sektor, dvs. at der en systematisk mangel på sammenhæng mellem det, man siger, beslutter og gør i praksis. Set i et mods-perspektiv ville det være modigt åbent at italesætte det væld af modsætninger, som den offentlige sektor er præget af. Det ville muliggøre, at man kunne identificere reelle årsager og komme videre med at diskutere reelle problemer og løsninger i stedet for diverse mere eller mindre naive pseudoløsninger om digitalisering, øget tillid, bedre relationer osv., som i sidste instans er udtryk for manglende mod til at forholde sig til virkeligheden.

Et andet eksempel på de indre modsætninger i den offentlige sektor er den evindelige snak om, at man må gøre op med *nulfejlskulturen*. Dette samtidig med, at enhver med minimalt kendskab til den offentlige sektor ved, at "problemsager" er det absolut sidste, politikere og topledere vil se. Den offentlige sektor er belejret af brugere, pårørende, presse og interesseorganisationer, som står på spring for at finde eller konstruere negative sager, og når de kommer ud i offentligheden, er det mildest talt ikke fremmende for hverken karriere eller vælgertal. Men det kniber her med modet til at diskutere det større billede.

I forlængelse af ovenstående kan man spørge, om mod altid i realiteten er en efterspurgt egenskab i den offentlige sektor. Formuleret inden for rammerne af Scheins kulturteori, kan man nogle gange have mistanke om, at modighed er det, Schein kalder en *skueværdi*, altså mestendels vinduespynt; mens det, der i virkeligheden gælder (de grundlæggende antagelser), er driftsikkerhed, forudsigelighed og risikoaversion. Altså klassiske bureaukratiske dyder. I forlængelse heraf kan man spekulere på, om man altid tør tage de nødvendige risici, der er forbundet med radikal innovation, eller om man i virkeligheden er ude i den *ønsketænkning*, der består i at ville mælken, men ikke koen. En anden iøjnefaldende egenskab ved den offentlige sektor er, at ideer, teorier og koncepter oftest kommer i bølger, hvor alle siger og gør næsten det samme. Det kan man tolke som forsøg på at lære af hinanden og ikke at ville opfinde den dybe tallerken igen og igen: men der kan også skjule sig et manglende mod til at skille sig ud og være anderledes. På den led er der en elementær tryghed og sikkerhed i at gøre som de andre. Jf. også den gode overadmiral.

Paradoksalt nok plages den offentlige sektor også af modets uheldige fætter: *Overmodet*. Dvs. at der med mellemrum tages for store og ukloge risici. Således er titlen på Grønnegård og Mortensens bog om SKAT's utallige fejlslagne projekter da også *Overmod og afmagt* (2018). Det er nok så meget historien om en kompleks organisation

med komplekse opgaver, hvor overoptimistiske embedsmænd, understøttet af urealistiske konsulenter og famlende og godtroende politikere, begav sig ud i en lang række håbløse projekter. Og det er ikke enestående. Mats Alvesson har siden i bogen *Tomhetens triumf* (2008) skrevet om *grandiositet* i den offentlige sektor. Man kan også kalde det for megalomani, dvs. storhedsvanvid – og Alvesson diskuterer, hvordan sproget inden for ledelse og styring hele tiden er opblæst og overvurderende. Der er uafladeligt løsninger og ideer, 5 råd, opskrifter, evidens, visioner, planer og politikker, værktøjer, begejstring, konferencer og seminarer med gule post-it sedler, grafisk facilitering og højt humør. Det eneste, der skal til, er penge, lidt følgeforskning og tillid. Alt sammen i sikkert læ af problemernes kompleksitet, den manglende sammenhæng mellem problemer og løsninger, postuleret evidens m.v. Her ville modet til at anvende sund fornuft, evne til at tænke selv, kritisk sans, viljen til faglig dybde m.v. gøre underværker. I virkeligheden elementære intellektuelle dyder, som ofte er rendt over ende af presset for at finde penge og løsninger på snart sagt hvad som helst. Det er formentligt sigende, at hverken Brunssons teori om hykleri eller Alvessons om grandiositet er blevet et hit blandt ledere i den offentlige sektor. Hvad man kunne kalde åndeligt bangebukseri.

Modstykket til overmod er *frygtsomhed*. Det møder man i den offentlige sektor i form af frygten for "sager". Men når der så endelig opstår en sag, så skal der til gengæld demonstreres handlekraft, bod og bedring, således at alle er fuldt betrygget i, at det aldrig nogensinde vil kunne ske igen. Det leder så gerne til kraftige *overreaktioner*, hvor der indføres nye regler, procedurer, tilsyn osv., som – i al fald på papiret – sikrer, at lignende sager ikke opstår igen. Det gælder sager om misbrug af børn (fx Brønderslev-sagen), svindelforskning (fx Penkowa), skattesnyd (de 12 mia. kr.), svindel med sociale midler (fx Britta Nielsen), brug af venne-konsulenter og returkommission (Betina Jensen i Rigspolitiet), dårlig behandling på plejehjem (Kongsgården i Århus), sexistisk adfærd fra overordnede osv. – i alle tilfælde skabes der enormt postyr i de pågældende organisationer, og lignende organisationer iværksætter interne undersøgelser for at sikre sig, at de ikke har lignende sager, som pressen kan opspore. Der er i sådanne tilfælde ofte tale om overreaktioner, fordi frygten for lignende sager er kolossal. Om denne frygtsomhed kan betegnes som decideret kujoneri, er måske diskutabelt, men ofte overdreven, irrationel og vidne om en betragtelig ømfindtlighed ift. pressen og offentligheden.

I dette afsnit har jeg forsøgt at synliggøre, at der i komplekse organisationer med uklare sammenhænge let trives forskellige former for adfærd, der kan kaldes overmod, pseudomod, mangel på mod, frygtsomhed m.v. Det er forhold, man nødig taler om, fordi det ikke er tekniske problemer, der kan løses med et redskab, men forhold der nok så meget bunder i psykosociale processer. Det kræver naturligvis en vis portion mod at tage sådanne emner op til diskussion. Men det er nødvendigt. Bon courage!

---

1. Christopher Hood fik i 2011 udgivet en udmærket bog med titlen Blame Gaming. Man kunne ønske sig, at denne bog var blevet lige så berømt som hans artikel fra 1991, A public management for all seasons, der lagde navn til diskussionen om styringsparadigmet New Public Management. Det siger måske noget om både den offentlige sektor, forskningen heri samt det manglende mod i begge, at blame gaming ikke diskuteres som et grundlæggende onde i sektoren. Det er ellers langt lettere at forstå og genkende.

2. Brunssons synspunkt er mest fyldigt fremstillet i bogen The organization of hypocrisy : talk, decisions, and actions in organizations fra 1989, men både i årene forud og efter udtrykte han tanken på forskellig vis i diverse artikler.

3. At ønske sig mælken uden koen er et udtryk, jeg låner fra en af mine afrikanske venner. Ønsketænkning er en central term i Jon Elsters senere bøger, der handler om irrationalitet, fx L'irrationalité. Traité critique de l'homme économique. II fra 2010.

Lederskam: Hvilke forsvarsmekanismer bruger du?

Af Elsebeth Hauge, foredragsholder, forfatter og lederudvikler

Elsebeth Hauge
Elsebeth Hauge er foredragsholder, forfatter og lederudvikler og arbejder til dagligt med at skabe handlekraft og mod i ledergrupper. Hun er uddannet økonom og er tidligere kontorchef i Undervisningsministeriet, Aarhus Kommune og har ligeledes været global forandringsspecialist i Vestas. I foråret 2020 udgav hun bogen "Lederskam – skamfulde fortællinger fra ledere og topchefer i Danmark", der handler om de handlinger, egenskaber og tanker, som ledere helst gemmer væk og ikke deler med nogen.

I sidste nummer af Social Udvikling skrev jeg om lederskammen magt. Lederskam handler om følelsen af at opleve eller forestille sig andres misbilligelse. Følelsen af, at der er noget, man ikke ønsker, at andre skal få øje på. Handlinger, egenskaber, tanker, fordomme og følelser, som vi holder for os selv, fordi det siger noget om os, vi ikke ønsker, at de andre skal se.

Vi skammer os over skammen. Derfor har vi helt ubevidst lært os at gemme følelsen væk, og i en nylig anonym undersøgelse blandt danske ledere svarer 89%, at de aldrig skammer sig i arbejdsmæssig sammenhæng. Det betyder ikke, at 89% ikke skammer sig, men det viser, at skam er en følelse, vi ikke opdager eller tænker over. Følelsen af skam er så skamfuld i sig selv, at vi har tillært os reaktioner, som vi sætter i gang, så snart kroppen mærker den, og inden hjernen overhovedet registrerer følelsen. Det sker helt ubevidst, og uden at vi oplever, at det sker. Den schweiziske psykiater Jung beskriver skammen som den mest ætsende af alle følelser, så det giver mening, at man ønsker at gemme den væk.

Måske kan du ikke komme i tanker om episoder eller tidspunkter, hvor du har følt skam, eller hvor du har følt dig fx dum, latterlig, værdiløs eller inkompetent. Det betyder ikke, at du er så heldig, at du ikke har skam. Det betyder sandsynligvis blot, at du har udviklet særdeles gode forsvarsmekanismer, som du kommer til at læse om her.

Forsvarsmekanismer sættes ubevidst i spil for at undgå at havne i situationer, hvor du kommer i kontakt med nogle af de egenskaber, du ikke ønsker at identificere dig med.

Reaktionerne på lederskammen kan opdeles i fire forsvarstyper:

1. Fornægtelse
2. Unddragelse
3. Angreb mod andre
4. Angreb mod sig selv

Når du om lidt læser om de fire forsvarsmekanismer, som vi oftest bruger til at håndtere den uudholdelige skam, så kan det være, at du oplever, at det kan du ikke genkende. Du vil muligvis tænke, at du ikke oplever skam, og at du ikke benytter dig af de beskrevne mekanismer, men handler rationelt og helt i tråd med normerne på arbejdspladsen. Grunden til, at du muligvis tænker på den måde, er, at du handler ud fra dine overbevisninger om, hvad der er logisk rationelt. Det gør vi alle.

Det er reaktionsmønstre, som vi har tillært os gennem flere årtier, så vi opfatter vores egne reaktioner som rationelle og fornuftige, selvom det for andre vil være netop det modsatte. Og vi opfatter det som fuldt legitimt og i tråd med normerne på arbejdspladsen, fordi vi selv har været med til at forme den kultur, der gør det helt acceptabelt at anvende disse forsvarsmekanismer. Men derfor behøver det ikke være det mest hensigtsmæssige og optimale for at nå de mål, som vi har dedikeret os selv til som en del af virksomheden.

Fornægtelse:

Jeg har været leder i virksomheden tre år nu, og hvert år skal vi i ledergruppen diskutere resultaterne af den årlige trivselsmåling, hvor alle medarbejdere rater deres leder. Det første år snakkede vi om, at de lave lederscores nok mest handlede om, at medarbejderne var utilfredse med HR's nye tidsregistreringssystem. Andet år var grunden til de dårlige lederscores, at trivselsmålingen blev sendt ud i december, hvor alle havde meget travlt.

Fornægtelse sker, når vi afviser, at der er sket noget, vi kunne føle os skamfulde over. Bliver vi af andre eller af os selv konfronteret med noget, vi skammer os over, vil vi afvise, at det er sket, eller at det handler om os. Vi tilpasser, omskriver eller lyver for ikke at føle os forkerte.

Fornægtelse er en af de mest udbredte forsvarsmekanismer, vi anvender for at undgå at føle skam. Vi fornægter, at det, der almindeligvis vil udløse skam, sker. I lederens eksempel ovenfor er der tydelig fornægtelse af, at det kunne være

ledernes dårlige ledelse, der udløser dårlige scores i trivselsmålingen, for det ville være skamfuldt for ledergruppen.

Fornægtelse er også løgnen til din chef om, at du ikke har læst rapporten, fordi du har været til forældremøde. Sandheden er dog, at du har set Netflix hele aftenen, fordi du kunne mærke, at du havde brug for at slappe af og lade op. Men du fantaserer om, at din chef stempler dig som doven, uengageret og dårlig til at prioritere, og det ville du skamme dig over, så du lyver i stedet for at være ærlig om dine behov.

Unddragelse:

Direktøren flegner helt ud og overfuser projektchefen. Det er helt ude af proportioner. Det varer kun 30 sekunder, og så går han videre til næste punkt, men det er som om, vi slet ikke er videre, sådan mentalt. Der er sket noget i rummet, der lægger en dyne over det hele. Stemningen er fuldstændig ændret, og vi sidder alle i den der flight-fight-freeze-tilstand fra urtiden. Bortset fra, at vi kun freezer, for ingen magter åbenbart at kæmpe eller flygte. Så resten af mødet handler for mig mest om at forholde mig så tilpas neutral, at jeg ikke bliver den næste, der får turen af direktøren. Især bliver der lukket ned for al kreativitet og nytænkning, og ved et senere punkt på mødet, der handler om at finde ideer til nyudvikling eller branding, så kommer der kun få ideer, og de, der kommer, er kun mindre tilretninger til den nuværende forretningsmodel.

Unddragelse er at forsøge at please og indrette os for at undgå skammen. Vi underkender vores kompetencer og siger ikke til og fra ud fra vores egne normer. Vores grænse er ikke længere vores egen, men de andres.

I eksemplet ovenfor er det tydeligt, at frygten for udskamning giver unddragende ledere, hvis eneste mål for mødet bliver at undgå direktørens opmærksomhed. Eksemplet er ekstremt, men helt samme respons sker, når man på ledermøder fornemmer mere subtile, men stadig nedgørende, adfærd som fx et dybt suk, tavshed eller en afvisende bemærkning, når man fremsætter et synspunkt eller kommer med nye ideer.

Unddragelse bunder i frygten. Måske lader man som leder være med at sige ja til nye opgaver af frygt for skammen over ikke at kunne levere et tilfredsstillende resultat. Eller man siger ja til alle opgaver af frygt for, at andre opfatter en som ineffektiv og værdiløs.

Unddragelse kan også komme til udtryk som perfektionisme. Nogle ledere er så bekymrede for at aflevere IT-systemer med fejl, at de hellere afleverer senere end aftalt. Risikoen for skammen ved, at nogen udtaler sig kritisk om det, der er afleveret, uanset om det er faktuelt berettiget eller ej, kan i nogle organisationer være vigtigere end at levere til tiden. Alle organisationer har deres egen kultur for skam-hierarkiet så at sige.

Hvis du som leder har svært ved at uddelegere opgaver, har møder fra morgen til aften eller "glemmer" at prioritere læring og uddannelse for dine medarbejdere, kan det ligeledes være unddragelse, der er på spil. For måske frygter du en tilstand, hvor dine medarbejdere sagtens kan klare sig uden dig? Fantasien om skammen over at være værdiløs kan få ledere til at arbejde i døgndrift.

Fornægtelse og unddragelse er desuden de to forsvarsmekanismer, der undertrykker vores drømme. Måske lufter du ikke dine karriereambitioner for din chef, fordi du fantaserer om den skam, du vil føle, hvis han ikke ser de samme topchefkompetencer, som du selv mener, du har. Måske igangsætter du ikke det nytænkende patientforløb eller tilmelder dig sommerens

maratonløb – for tænk nu hvis ikke, det går godt og andre tænker, at du er overambitiøs, naiv eller urealistisk.

Angreb mod andre:

I min ledergruppe var der en leder, der ofte var meget instruerende på, hvordan jeg skulle lede projekter og medarbejdere i min afdeling. Hun havde altid det gode råd til, hvad jeg burde gøre. Jeg smilede altid og sagde tak for det gode råd, men indeni var jeg rasende over, at hun trådte ind over mit ledelsesrum på den måde. Når hun i andre sammenhænge skrev til ledergruppen for at bede om hjælp i hendes afdeling, så ignorerede jeg hendes mails, og når hun fremlagde egne projekter på ledelsesmødet, så var jeg hurtig til at kritisere.

Angreb på andre ses på arbejdspladsen oftest som passiv aggression, der kommer af at have underkendt sine egne grænser. Det er vrede, der kommer ud mellem sidebenene i form af sarkasme, tilfældigheder eller uheld.

Lederen i eksemplet ovenfor har ikke fået øje på, at han anvender passiv aggression, men det er tydeligt, at det ikke er værdifuldt for organisationen. Man kan kun gætte på, hvorfor lederen ubevidst anvender en forsvarsmekanisme i stedet for at sige fra overfor kollegaens instruerende adfærd, men det kan være, at han skammer sig over at være konfliktsky – og derfor tyr til passiv aggression i stedet for at mærke skammen over den egenskab, som han ikke kan lide. De fleste ledere kan nikke genkendende til subtile magtkampe, der udspiller sig, mens alle har et hjerteligt smil på læben og åbenlyst giver udtryk for høj grad af samspil, samarbejde og tillid. Ikke nok med at det er skamfuldt at gå til modangreb, hævne og tage del i magtkampe, men det er ydermere skamfuldt at indrømme over for sig selv og andre, at man er på en arbejdsplads, hvor det er normen – og at man selv spiller med.

Den passive, subtile aggression i de fleste organisationer er helt acceptabel og fremstilles ofte blot som "forskellige personligheder", hvilket også betyder, at vi som ledere ikke afkræves at forholde os til den skamfølelse, vi forsøger at undertrykke, mens vi gennem passiv aggression udlever vores vrede. For når vi oplever skam, fx hvis lederkollegaen til det fælles ledermøde bliver meget instruerende på, hvordan vi bør løse en ledelsesopgave, uden at vi har bedt om gode råd vel at mærke, så opleves det muligvis som en krænkelse af vores ledelsesrum, og vi kommer måske til at tænke: "Synes hun ikke, jeg er god nok?" eller "Hun praler med sin egen viden blot for at tækkes chefen", og det kan skabe vrede.

Angreb på andre som forsvarsmekanisme behøver ikke hænge direkte sammen med den hændelse eller den person, som vi tror, er årsagen til, at vi føler skam. I eksemplerne ovenfor gives der igen som en subtil hævnakt, men vreden, der opstår ved ikke at kunne håndtere sin egen skamfølelse, kan også gå ud over fx ægtefællen eller børnene derhjemme. Ægtefællen får et surt blik og himmelvendte øjne, og børnene gøres til syndebukke, for at man kan komme af med sin frustration over en skamfuld behandling på jobbet. Ved at projicere sin egen skam over på fx børnene ved at påtale deres dårlige opførsel og udskamme dem gennem foragt, så flytter vi fokus fra vores egen skamfølelse, hvilket på kort sigt kan føles befriende og rationelt.

Det er svært at få øje på den passive aggression, fordi den ofte serveres så sublimt tillært gennem mange år i organisationer, at enhver mulighed for at få det frem i lyset vil blive mødt med, at man selv mangler lidt robusthed og ikke er rummelig over for forskellige personlighedstyper. Hvis du siger højt, at det er passiv aggression, så vil en topledelse blive konfronteret med skammen over ikke at have en velfungerende

organisation, så for at undgå den så angriber de måske tilbage med, at du nok er lidt sart og snæversynet – og måske forringer det dine chancer for at komme i betragtning til en ny stilling, du stiler efter. Denne uendelighedscyklus vil fortsætte for evigt, medmindre man pludselig ansætter en, der tør stille sig frem og synliggøre det uden at frygte skammen, udstødelsen og isolationen.

Angreb mod sig selv:

Der blev sat gang i en omfattende organisatorisk forandring. Alle fik nye titler, roller og kom på kurser. Der blev brugt mange millioner på konsulenter og hele koncernen var involveret. Jeg spekulerede i forløbet ofte over, hvordan det nye setup reelt er anderledes, end den måde vi havde arbejdet på hidtil. Jeg tænkte, at det må være mig, der ikke har læst materialet godt nok eller ikke havde hørt godt nok efter ved præsentationerne. Men jeg kan godt se nu, at frygten for skammen holdt mig tilbage – for jeg havde ikke lyst til, at topledelsen skulle tænke om mig, at jeg var uvidende og illoyal. Men jeg frygtede på en måde også at jeg havde ret – at det blot var en organisatorisk øvelse uden værdi, for det ville være mindst lige så skamfuldt at være en del af.

Angreb mod sig selv handler om at vende kritik, feedback eller blot velmenende råd indad til vrede mod dig selv. Du går til selvangreb og bebrejder dig selv og dine handlinger.

På arbejdspladsen er angreb mod sig selv hyppigt anvendt, men er samtidig den forsvarsmekanisme, der er sværest at få øje på. Selvbebrejdelser og forestillinger om, hvad andre tænker, der får dig til at arbejde endnu mere for at undgå skammen over fx inkompetence og dovenskab – men også for at undgå den skam, der kan opstå ved at prioritere sønnens fodboldkamp højere end at besvare mails.

Læs mere I næste udgave af Social Udvikling:
I næste udgave af Social Udvikling kan du læse om, hvordan du kan få øje på din lederskam gennem opmærksomhed på dine forsvarsmekanismer – og hvordan ledergruppen kan arbejde sammen frem mod mere handlekraft og tillid.

Dette er anden artikel af en serie på 3 om lederskam, som du kan læse i efterårets udgaver. Den første artikel i oktobers udgave giver eksempler på lederskammen på social- og sundhedsområdet. Den næste artikel i serien kommer foråret 2021 og sætter spot på, hvordan vi kan arbejde med lederskammen – både individuelt og i ledergrupper.

Får du nok ud af dine medarbejderes supervision?

Hvis dine medarbejdere modtager traditionel sagssupervision, er svaret ”nej”!

Sagssupervision ses ofte som medarbejdernes rum, hvor de selv bestemmer indholdet. Den bliver brugt til at læsse af eller til at arbejde med enkeltsager, og har karakter af at være et personalegode, der er løsrevet fra hvad der ellers foregår i organisationen.

Det er en skam. For supervisionsformatet indeholder potentiale, til at kunne meget mere.

Kompetenceudviklende supervision er en ny tilgang til supervision, der udnytter supervisionens potentiale til at:

- Skærpe fokus på kerneopgaven
- Sætte borgerperspektivet i centrum
- Realisere organisationens strategi

Kompetenceudviklende supervision er et struktureret kompetenceudviklingsforløb for dine medarbejdere, der tager udgangspunkt i spørgsmålet:

Hvordan kan jeg som fagperson hjælpe borgeren med det, organisationen beder mig hjælpe med, på den måde borgeren finder mest brugbar?

Supervisionen skal med andre ord klæde medarbejderne på til at løfte kerneopgaven med udgangspunkt i organisationens strategi, på en måde der er tilpasset den enkelte borger.

Kompetenceudviklende supervision er en hjælp til dig som leder, når du skal realisere organisationens strategi, samtidig med du skaber følgeskab hos dine medarbejdere.

Læs mere om hvad **kompetenceudviklende supervision** er, og få konkrete eksempler på hvordan den kan se ud i praksis på: ku-supervision.dk

Kompetenceudviklende
SUPERVISION

Se mere på: ku-supervision.dk

Kvantitative metoder forsimpler og overser kvalitet, kompleksitet og nuancer

Af Mie Karleby, Forstander botilbuddet Kamager

Datadrevet eller datainformeret ledelse har været fremhævet som en af løsningerne på nogle af udfordringerne i den offentlige sektor. Tal er bare ikke nok, da tallene kræver indsigt for at kunne læse og forstå nogle af de komplekse problemstillinger, som en ledelse håndterer.

Udviklingen af målfaste og evaluerbare metoder, der skal sikre og dokumentere, at vi får kvalitet og godt udbytte for pengene, er enhver politikers våde drøm. Datadrevet eller datainformeret ledelse har været fremhævet som en af løsningerne på nogle af udfordringerne i den offentlige sektor. Der er en tro på, at man med kvantitative metoder kan finde svar på udfordringer, som efter min opfattelse kun kan belyses kvalitativt. Man får med de kvantitative metoder et meget forsimplet og unuanceret blik på nogle meget komplekse problematikker. Det rejser spørgsmålet, om alt kan tælles, måles og vejes. Eller om vi måler på noget, blot fordi vi vil – eller om det bliver målemetoderne, der styrer det, vi kigger efter?

Jeg vil prøve at beskrive mine erfaringer og oplevelser fra arbejdet med datadrevet ledelse; set fra min side af skrivebordet. Jeg tager afsæt i mit daglige arbejde som leder af et botilbud med 120 medarbejdere til 40 voksne udviklingshæmmede borgere med meget komplekse behov.

Datainformeret ledelse i hverdagen

I min ledelseshverdag i Region Hovedstaden arbejder jeg "datainformeret" og bruger en lang række informationer, tal og statistikker hver dag. Det drejer sig fx om belægning, sygefravær, økonomi og personaleomsætning. Vi gennemfører en stor APV/trivselsundersøgelse hvert 3. år, og der laves kvartalsvise medarbejdertrivsels- og brugertilfredshedsundersøgelser. Vi registrerer vold, arbejdsskader, ulykker og magtanvendelser og utilsigtede hændelser på medicin og det sundhedsfaglige område. Vi har ca. 15 kvalitetsstandarder, som vi både laver interne audits på og bliver eksternt evalueret på. Resultaterne af alle

disse målinger og registreringer ligger i tilgængelige systemer, lige til at trække – både for mig og for ledelsesniveauerne over mig. Vi anvender alle disse tal og resultater og tilpasser hele tiden vores praksis efter dem.

Kvantitet

Tal er bare ikke nok, og enhver ved, at statistikker kan læses og bruges på mange måder. At læse og forstå tallene kræver indsigt i nogle af de komplekse problemstillinger, vi håndterer. Hvis fx antallet af magtanvendelser stiger, reagerer politikerne kraftigt. Men det er ikke et mål i sig selv at undgå magtanvendelser, hvis det fx handler om at forhindre meget alvorligt psykisk syge unge i at forlade deres bosted for at forsøge at tage deres eget liv. Her bliver en fastholdelse en livsnødvendig del af et pædagogisk forløb. Magt kan selvfølgelig aldrig stå alene og skal undgås, hvis det overhovedet er muligt, men det handler her om meget komplekse problemstillinger.

Et andet eksempel er fra min arbejdsplads, hvor vi har nultolerance overfor vold og trusler, så vi registrerer alt. Der er dog en kæmpe forskel på en voldstrussel på Kamager som fx "Jeg kører ind i dig med min rollator" fulgt af en spytklat, og en knivtrussel på et psykiatrisk bosted med sindslidende med misbrug. Her har volden og truslerne en helt anden karakter og farlighed. Det viser de tragiske hændelser, men det viser tallene ikke.

Hvis vi taler om sygefravær, så kan vi ikke nøjes med at se på tal og procenter. Målet i Region Hovedstaden er et fravær på under 5 procent. En (lille) del af fraværet kan vi selvfølgelig arbejde med, og vi gør det også - men det er ikke den slags fravær, der fylder mest i statistikkerne. Det er igen meget mere sammensat og komplekst. Jeg ville være den gladeste leder, hvis bare ledelsesopmærksomhed kunne minimere sygefravær. Men fraværssamtaler fjerner ikke arbejdsskader, kræft, brækkede lemmer og graviditetsgener. Eller de hyppige sygeperioder, der følger med, når man arbejder helt tæt på andre mennesker i hygiejnesituationer og i fysisk krævende situationer på skiftende tider af døgnet. Gemt i tallene ligger også de personalesager, der ender med afsked og en sygemelding i hele opsigelsesperioden.

... eller kvalitet?

Ikke alt kan måles og vejes, så vi skal finde andre måder at registrere og dokumentere vores arbejde på. De kvantitative målemetoder kan ikke bare beskrive og benyttes på det komplekse arbejde, vi udfører omkring den enkelte borger. På Kamager er "målgruppen" voksne med udviklingshæmning – men herefter stopper al snak om fællestræk og "gruppe" også. Vi har ikke noget "one-size-fits-all". De 40 borgere har helt forskellige behov og udfordringer. Vi har mange diagnoser repræsenteret, men også en del ældre borgere uden diagnoser. Vi har borgere i alderen fra 23 til 75 år med og uden fysiske handicaps, kommunikative handicaps, syndromer, Autisme Spektrum Forstyrrelser, psykiatriske lidelser, sansetab og sanseintegrationsforstyrrelser, angst, demens, overvægt, diabetes – alt i en skøn blanding. Vi vil gerne dokumentere vores arbejde, men det kræver nogle helt andre kvalitative metoder.

I Region Hovedstaden har vi arbejdet med afsæt i det, der her kaldes Forbedringsmetoden (navnet er ikke specielt motiverende). Metoden er et udspring af LEAN tænkningen og handler grundlæggende om at kvalificere arbejdsgange. Forbedringsmetoden har også et kvantitativt fokus, men vi har på Kamager arbejdet hårdt på at oversætte metoden, så vi kan bruge den på alt det individuelle pædagogiske udviklingsarbejde, der foregår. Hvis jeg skal motivere medarbejderne, skal de kunne se, at det giver mening. Og mening giver det, hvis vi formår at få lavet en enkel metode, som opfylder behovet for at omsætte og måle på de individuelle pædagogiske/faglige mål for borgeren.

Forbedringsmetoden fordrer, at målene skal være SMART mål, der tager afsæt i en funkti-

onsevnebeskrivelse. Målene skal være rehabiliterende, som Socialtilsynet påpeger. For at opnå målene vælger vi indsatser og aktiviteter, der løbende dokumenteres i nogle skemaer. Vi laver del-evalueringer og justeringer. Herved sikrer vi, at det pædagogiske arbejde bliver registreret og dokumenteret af de medarbejdere, der udfører aktiviteterne. Det er ret centralt, at vi kan dokumentere og registrere, uden at det kræver en akademisk medarbejder til at bearbejde tallene.

Jeg vil fastholde, at metoden fylder uforholdsmæssigt meget og mere end indholdet. Og vi har altid lavet pædagogiske udviklingsforløb med den enkelte borger – også før der var noget, der hed forbedringsmetode.

Min største bekymring er, at vi anvender store mængder af tid på metoder, der skal tilfredsstille et system. Fokus er på modeller og rapportering, og vi bruger oceaner af tid på at uddanne medarbejdere i at benytte metoderne og få modellerne til at passe.

Metoder og koncepter skal bearbejdes, så de passer ind i den kontekst, hvor de skal benyttes. Vi har set og prøvet det mange gange før. Men Herning modellen er jo netop…..en Herning model. Som virker i Herning. Men den tager ikke højde for de lokale forskelligheder, der er fx mellem Herning og Helsingør. Modellen kan ikke bare implementeres andre steder uden at "hugge en hæl og klippe en tå".

Det er muligt, at datadrevet eller datainformeret ledelse er svaret på nogle spørgsmål. I mit daglige ledelsesarbejde vil jeg ikke undvære de informationer, som vores kvantitative systemer giver os. De informationer kvalificerer utvivlsomt en del af vores arbejde.

MEN at tro på, at vi kan tælle, måle eller veje os til kvalitet i det pædagogiske arbejde, er efter min opfattelse en stor fejl. Vi kan tælle og registrere, *at* vi gør noget, men ikke *hvorfor* eller *hvordan* vi gør.

Som ledere har vi arbejdet datainformeret i mange år, og udviklingen af systemer går stærkt. Digitaliseringen af alle vores arbejdsgange har medført, at vi hurtigt kan trække data og danne os et overblik over sammenhænge. Men det er forfejlet at tro, at adgangen til data giver svar eller lette, gode og billige løsninger.

Desværre kan man nok lede efter – og finde – besparelser, hvis man anlægger et kvantitativt blik. Men det vil være uden reel indsigt i de komplekse problemstillinger.

Fra konflikter og påbud til arbejdsglæde og ros fra tilsyn

Af journalist Kiri Kesby, VIA University College

Fælles og løbende kompetenceudvikling af personalet på et nordjysk botilbud har øget fagligheden og trivslen markant hos medarbejderne og fået sygefravær og personaleudskiftning ned på et minimum. Samtidig oplever beboerne langt højere livskvalitet.

I fire år har personalet på Enggården, der er et botilbud for handicappede i Mariagerfjord Kommune, arbejdet målrettet på at skabe en fælles faglighed, en fælles tilgang og et fælles sprog på tværs af uddannelsesbaggrund.

Det er sket gennem løbende, fælles kompetenceudvikling, som fortsætter år efter år, og som også inkluderer Enggårdens bostøtter, som er tilknyttet handicappede i egen bolig.

Resultaterne er en decideret solstrålehistorie: For medarbejderne er arbejdsglæden og samarbejdet steget markant, og såvel sygefravær som personaleudskiftning er dykket til nærmest nul. Samtidig er der blevet langt færre konflikter og episoder med magtanvendelse i forhold til beboerne, og ved de løbende tilsyn fra myndighederne høster Enggården nu masser af ros.

Det var ellers et påbud fra tilsynsmyndighederne, der tilbage i 2016 fik lederen af Enggården, Jette Johanne Bengtsen, til at sætte gang i en proces med samlet kompetenceudvikling – med et ambitiøst mål om at styrke fagligheden og trivslen på én gang.

Alle ansatte med i kompetenceudvikling

I den indledende fase valgte Jette Johanne Bengtsen og en gruppe af hendes pædagogiske medarbejdere at tage et diplommodul i neuropædagogik og neuropsykologi samtidigt for ad den vej at få styrket deres viden om mennesker med hjerneskade, udviklingshæmning eller autisme, som er blandt beboergrupperne på Enggården.

Diplommodulet var virkelig lærerigt og givende. Men den helt store udfordring er jo implementeringen i den praktiske hverdag efter kurser og at holde fast i en igangsat udvikling. Derfor tog jeg efter diplommodulet initiativ til en fortløbende kompetenceudvikling, der involverer alle 15 ansatte på Enggården inklusive vores bostøtter. Det har vist sig at være en beslutning med stor og positiv effekt, fortæller Jette Johanne Bengtsen.

Kompetenceudviklingen er hele vejen igennem gennemført af den underviser, der også var gennemgående på diplommodulet i neuropædagogik og neuropsykologi – nemlig Lena Nyborg Nansen, der er pædagog, cand.pæd. i pædagogisk psykologi og lektor ved efter- og videreuddannelserne inden for social-, sundheds- og beskæftigelsesområdet hos VIA University College i Aarhus.

Flere faggrupper – men samme faglighed

Lena Nyborg Nansen skruede efter diplommodulet – og i tæt samarbejde med Jette Johanne Bengtsen – et skræddersyet efteruddannelsesforløb sammen til hele medarbejdergruppen. I forløbet har der deltaget ledere, ansatte med

Jette Johanne Bengtsen

Lena Nyborg Nansen

henholdsvis pædagogfaglig og sundhedsfaglig baggrund – især pædagoger, sosu-assistenter og sosu-hjælpere – samt enkelte ufaglærte.

Det overordnede mål har været at skabe et fagligt løft i fællesskab, så vi har sikret alle ansatte den samme baggrundsviden, en fælles retning med fælles ambitioner, et tværgående sprog og optimale muligheder for faglig sparring, som alle kan bruge i dagligdagen – til gavn for trivslen hos både medarbejderne og beboerne, understreger Jette Johanne Bengtsen.

Efteruddannelsesforløbet foregår med alle ansatte samlet og klæder år for år deltagerne på med ny viden og nye metoder, som det er forholdsvis enkelt at anvende i den faglige praksis i hverdagen. Visionen er at fortsætte med årlige kurser, så der hele tiden bliver bygget ny viden ovenpå.
Konkret er kompetenceløftet gennemført med én til tre kursusdage hvert år alt efter det aktuelle behov. Og kurserne bliver gennemført i dagtimerne, hvor mange af beboerne er i aktivitetstilbud, og hvor der har været vikardækning til de øvrige beboere.

Udvalgte modeller som omdrejningspunkt

For at sikre, at den nye faglige viden bliver implementeret i hverdagen og stadig brugt, når konsulenten er gået ud ad døren, er Jette Johanne Bengtsen meget obs på, at der hele tiden skal følges op på læringen fra kurserne. Derfor arbejder medarbejderne også på afdelingsmøder og teammøder med de nye metoder og gør meget ud af faglig sparring og erfaringsudveksling gennem blandt andet analyser og cases.

Noget af det vigtigste er, at vi holder gang i metoderne, støtter hinanden fagligt og hele tiden bliver dygtigere og dygtigere. Netop ønsket om ikke at stagnere, men at fylde ny viden på løbende, er årsagen til, at vi bliver

Fra højre ses Jette Johanne Bengtsen, Susanne Gaarsmann Jensen og Lisbet Kjærgaard.

ved med at trække Lena Nyborg Nansen ind til de årlige kursusdage med brush up siden sidst og ny læring, så vi hele tiden bygger ovenpå, lyder det fra Jette Johanne Bengtsen.

Hun og medarbejderne på Enggården har i enighed besluttet at tage afsæt i udvalgte skemaer og modeller fra de metodiske og teoretiske tilgange Low arousal samt KRAP (kognitiv, ressourcefokuseret og anerkendende pædagogik). De udvalgte skemaer og modeller betyder, at der er kæmpe fokus på det kognitive hos beboerne og på at vise respekt og anerkendelse i forhold til beboerne.

Der er jo mange kurser og modeller, vi kunne have valgt. Men set med mine øjne er noget af det vigtigste i vores proces med kompetenceudvikling, at vi bevidst har valgt en del fra og så i stedet har fokuseret, så vi alle får dyb viden og masser af erfaringer på de områder, vi har valgt ud. Vi vil hellere blive dygtige på vores fokusområder end at vide lidt om en masse, betoner Jette Johanne Bengtsen.

Bedre til at spotte dagsformen

Hjemmevejlederne Susanne Gaarsmann Jensen og Lisbet Kjærgaard er to af de medarbejdere, der har været involveret i kompetenceudviklingsforløbet af hele personalegruppen hos Enggården og Enggårdens bostøtter. Senest har de været på brush up-kursus i november 2019 og igen i november 2020.

Vi bliver bedre og bedre efter hver seance med kompetenceudvikling, og det giver et kæmpe engagement og endnu et løft til arbejdsglæden. Det er virkelig tilfredsstillende at opleve at have de rette redskaber i forhold til beboerne. Og det er altafgørende for en velfungerende pædagogik i dagligdagen, at vi i hele personalegruppen arbejder ud fra samme fundament og sprog, så vi hele tiden kan bruge og forstå hinanden, påpeger Lisbet Kjærgaard, der oprindeligt er uddannet som plejehjemsassistent.

Fundamentet er især stressanalyser og kravstilpasning. Det betyder kort fortalt, at de vigtigste redskaber, der er arbejdet med i hele kompetenceudviklingsforløbet, er at kunne spotte 'dagsformen' hos den enkelte beboer og agere ud fra dét, så vedkommende ikke bliver stillet over for flere krav og forventninger, end han eller hun kan leve op til på det konkrete tidspunkt.

Fokus på de små succeser

Med kompetenceudviklingen har vi fået indsigt i, at det er umuligt at opnå en udvikling hos beboerne, hvis deres hjerne er stresset og overbelastet. Derfor gør vi meget ud af at afkode, hvor på stressskalaen, personen er lige i dag, og vi taler med den enkelte beboer om, hvad han eller hun har overskud til at udrette, forklarer Lisbet Kjærgaard.

Hun påpeger, at kompetenceudviklingen har gjort de ansatte gode til at være opmærksomme på de små successer i stedet for mest at kigge på, hvor der er udfordringer.

Eksempelvis kom jeg ofte tidligere til beboere med en plan om, at der under besøget både skulle ryddes op, vaskes op og sættes vasketøj over. Men i dag er jeg og kollegerne opmærksomme på, at det vigtigste er at give den enkelte beboer selvbestemmelse og respekt og dermed anerkende beboeren, hvis vedkommende kun orker, at vi når en lille smule. Vi stiller derfor nu ikke flere krav, end beboeren kan leve op til, og på den måde undgår vi at skabe konflikter eller give nederlag. Og vi respekterer, når beboerne siger fra. Den nye viden er kort og godt guld værd, og vi kan nu virkelig se en rød tråd i vores arbejde, fremhæver Lisbet Kjærgaard.

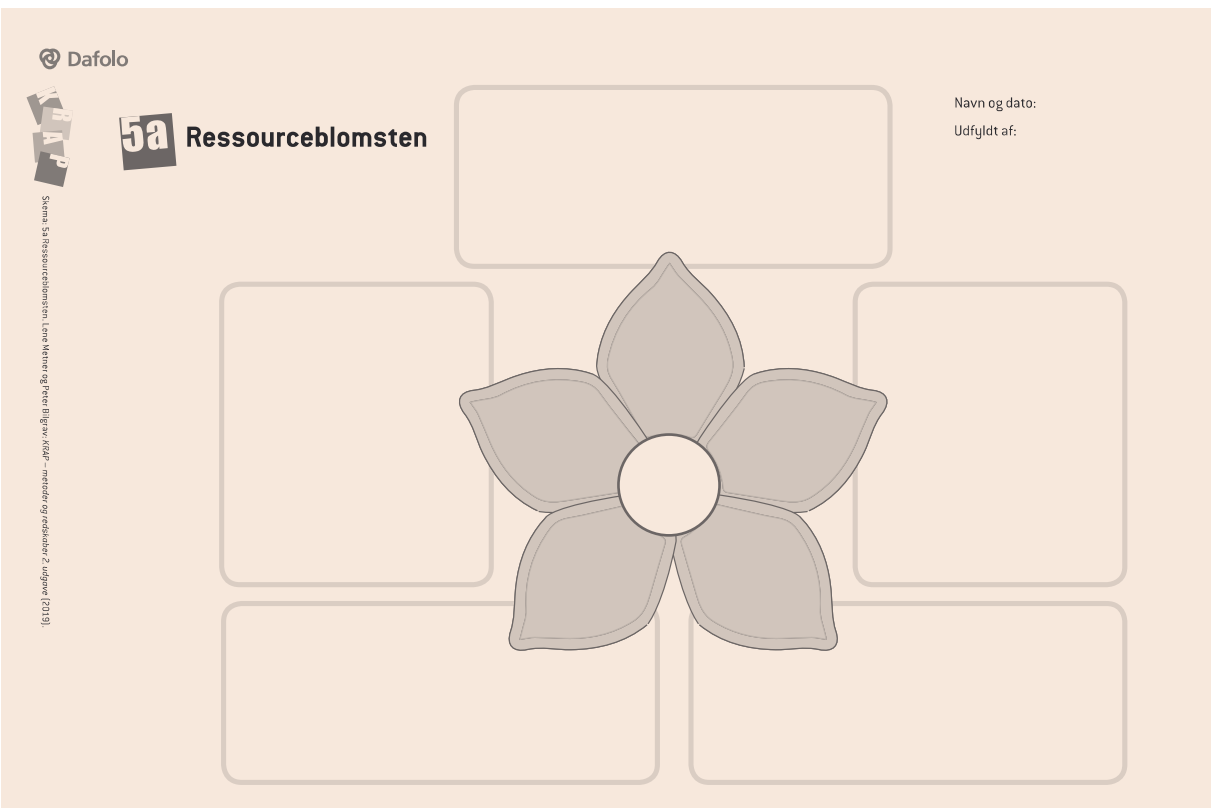
Øget viden om ressourcer og kompetencer

Hendes kollega Susanne Gaarsmann Jensen, der har en socialpædagogisk baggrund, tilføjer, at kompetenceudviklingen desuden har gjort personalet dygtigere til at opbygge og vedligeholde gode relationer til beboerne ud fra en anerkendende tilgang.

Susanne Gaarsmann Jensen peger i den forbindelse på, at 'Ressourceblomsten' fra KRAP er en metode, der bliver flittigt anvendt til at imødekomme beboerne på bedste vis. 'Ressourceblomsten' sikrer, at medarbejderne er bevidste om den enkelte beboers ressourcer og kompetencer på forskellige områder, og modellen får den enkelte medarbejder til at reflektere over, hvad den enkelte beboers forudsætninger er for at svare ind på dét, vedkommende bliver bedt om af personalet.

Tidligere kunne vi have tendens til at stille for store krav og dermed havne i konflikter med beboerne. Men med den øgede viden fra kompetenceudviklingen om de handicappede borgere, vi har med at gøre, og med redskaber som kravstilpasning, stressanalyser, forudsætningsanalyser og 'Ressourceblomsten' er vores forståelse for den enkelte beboer blevet meget bedre. Derfor er vi også blevet bedre i arbejdet – til gavn for både beboernes og vores egen trivsel, fastslår Susanne Gaarsmann Jensen.

Hun pointerer, at Jette Johanne Bengtsen som leder bærer en væsentlig del af æren for den opnåede udvikling. Således fremhæver Susanne Gaarsmann Jensen, at Jette Johanne Bengtsen er god til at være anerkendende over for de ansatte og at udvise stor tillid og tro på, at hver enkelt medarbejder er rustet til at gøre det bedste for beboerne.



Lederen spiller central rolle

Også fra lektor Lena Nyborg Nansen, der lige siden 2016 har stået i spidsen for kompetenceudviklingen af personalet hos Enggården og Enggårdens bostøtter, lyder der stor ros.

Jette Johanne Bengtsen har virkelig taget lederopgaven på sig, og det er helt afgørende. Hvis det skal lykkes at implementere forandringer og udvikling i det socialpædagogiske arbejde, er en forankring og et løbende engagement hos lederen alfa og omega. Det er overordnet lederen, der skal drive processen og for eksempel påtage sig ansvaret for, at der løbende bliver bygget oven på den bund af viden, personalet har, så arbejdet hele tiden bliver fagligt bedre og også mere interessant, siger Lena Nyborg Nansen fra VIA University College.

Hun har observeret en tydelig udvikling hos de ansatte på Enggården i nordjyske Mariagerfjord Kommune, siden hun blev kaldt ind til at stå for kompetenceudviklingen.

Jeg har set medarbejderne vokse helt enormt både fagligt og menneskeligt, fordi de kan se, at dét, de hver især og på tværs gør med enkle redskaber, matcher målgruppen og gør en kæmpe forskel for beboerne. Der er nu en tydelig glæde og stolthed hos alle ansatte, og engagementet for at bliver endnu bedre er mildt sagt til at få øje på. Personalet brænder virkelig for at være gode og hele tiden blive bedre, så jeg tør godt konkludere, at det på alle parametre har været værd at investere i den kompetenceudvikling, Enggården har prioriteret de sidste fire år og fortsætter med, siger Lena Nyborg Nansen.

Hun glæder sig over, at medarbejderne fra Enggården og de tilknyttede bostøtter, hver gang de ses med Lena Nyborg Nansen, har nye positive fortællinger om alt det, der lykkes med afsæt i de nye redskaber fra kompetenceudviklingen. Eksempelvis fortæller personalet om, hvordan de er blevet bedre til at tage ting i opløbet, så der ikke opstår så mange konflikter som tidligere.

Lena Nyborg Nansen betoner, at netop det store udbytte af kompetenceløftet medfører en bedre livskvalitet og trivsel for borgerne samt en øget tillid mellem borgerne og medarbejderne, hvilket har den yderligere fordel, at der bliver mere ro og overskud til det pædagogiske arbejde.

Stor bevidsthed om arbejdsmetoderne

Da Enggården i 2016 i kølvandet på et påbud fra tilsynsmyndighederne begyndte på kompetenceudviklingsforløbet, handlede det ifølge Lena Nyborg Nansen om, at personalet ikke havde en stærk nok faglighed til at kunne forklare, hvordan de udøver den pædagogiske praksis, hvilke metoder de anvender og hvorfor, og hvordan de rent faktisk gør.

I dag er hver eneste af medarbejderne super bevidste om de arbejdsmetoder, de alle gør brug af, og de får masser af ros ved tilsynene nu. Det styrker selvsagt trivslen, sammenholdet og stoltheden i medarbejdergruppen, og den faglige udvikling er en gave for beboerne. Jeg har eksempelvis oplevet, hvor dygtige medarbejderne i dag er til i det pædagogiske arbejde at analysere egne handlinger og observere, hvordan det virker, når de siger og gør sådan og sådan. Og hvis virkningen ikke er hensigtsmæssig, kan de nu lynhurtigt skifte spor, siger Lena Nyborg Nansen.

Velegnet til adskillige målgrupper

Lena Nyborg Nansen understreger, at de metoder, der bliver brugt på Enggården, kan bruges til adskillige målgrupper.

På Enggården og hos Enggårdens bostøtter bliver metoderne med stressanalyser,

forudsætningsanalyser, kravstilpasning, 'Ressourceblomsten', respekt og anerkendelse anvendt til alle borgerne, som er mellem 20 og 80 år. Nøjagtig de samme redskaber er velegnede på alle specialinstitutioner, i socialpsykiatrien, på plejehjem, i hjemmeplejen og i mange andre sammenhænge, da redskaberne rummer en meget stor kompleksitet og kan tilpasses den konkrete målgruppe, betoner Lena Nyborg Nansen.

At metoderne kan bruges bredt, bekræfter erfaringer fra Enggården i Mariagerfjord Kommune. Bostedet har for nylig fået udvidet sin brugergruppe til ikke alene at omfatte borgere med autisme og senhjerneskader, men nu også utilpassede unge med forskellige kognitive og sociale udfordringer. Og her viser værktøjerne fra kompetenceudviklingen sig også at gøre en stor og positiv forskel.

Tilsvarende har botilbud i øvrige kommuner, sammen med Lena Nyborg Nansen, med succes igangsat samme form for kompetenceudvikling med et udvalg af enkle metoder. Målgrupperne varierer her bredt fra borgere med udviklingshæmning i botilbud til STU for unge samt borgere med psykiske lidelser og komplekse problemstillinger på et privat botilbud. Og for medarbejderne, der har mange forskellige uddannelsesbaggrunde og erfaringer, betyder udvalget af de enkle metoder og viden om metoderne, at alle får den samme grundforståelse og tilgang i det pædagogiske arbejde.

Enggården

Indgangsparti til Enggarden

Muligheder for penge til kompetenceudvikling

Lena Nyborg Nansen fremhæver, at der er gode muligheder for at få dækket en del af omkostningerne til visse typer kompetenceudvikling med eksterne midler. Eksempelvis stiller Omstillingsfonden jævnligt midler til efteruddannelse til rådighed.

På professionshøjskolerne vejleder vi gerne kunder i at søge midler til kompetenceudvikling, og jeg har flere eksempler på samarbejdspartnere, der har fået dækket en del udgifter til eksempelvis diplommoduler og forløb på akademiniveau, fortæller Lena Nyborg Nansen.

Hun mener, at Enggården i Mariagerfjord Kommune er et mønstereksempel på, hvordan kompetenceudvikling kommer til at virke allerbedst – fordi bostedet med tilknyttede bostøtter har suppleret efteruddannelsesmoduler med et særligt tilrettelagt aktionslæringsforløb, som involverer hele personalegruppen og er direkte målrettet den konkrete arbejdsplads.

Lena Nyborg Nansen roser tillige Enggården for at holde fast i faglig udvikling gennem brush up-forløb.

Vi ved, at implementering og forandring er svært og kræver løbende vedligeholdelse for at give optimale resultater. Derfor er det en rigtig god idé at afsætte ressourcer til at følge op år efter år, pointerer Lena Nyborg Nansen.

Motivation er en konstruktion – Og det er svært at takke nej, både for motivationsarbejderen og den der skal motiveres

Af Hanne Knudsen og Kristine Bagge Kousholt.
Lektorer, DPU, Århus Universitet

Profilfoto: Ib Jensen

Forskellige motivationsforståelser og motivationsteknologier (fx samtaleformer) kan konstruere motivation forskelligt og få forskellige konsekvenser. En af de forståelser er, at mennesket er rationelt og nogle gange irrationelt, og en anden er, at mennesket anses for at have nogle grundlæggende psykologiske behov.

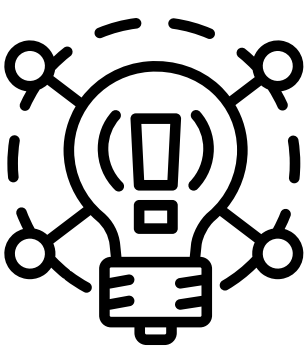
Hvorfor handler mennesker, som de gør? Hvorfor kan de finde på at gøre noget, der umiddelbart virker dumt og skader dem selv? Hvordan kan man få mennesker til at ville noget andet? Det er centrale og interessante spørgsmål, især når man arbejder med socialt og pædagogisk arbejde. Her vil vi formulere spørgsmålene lidt anderledes. Vi foreslår at se motivation som en konstruktion; noget som vi sammen fremstiller både aktuelt og historisk, som hænger sammen med forskellige menneskeforståelser og får forskellige konsekvenser. Dermed åbner vi for at overveje, hvordan forskellige motivationsforståelser og motivationsteknologier (fx samtaleformer) konstruerer motivation forskelligt. Vi er begge forskere tilknyttet forskningsprogrammet Motivation, pædagogik og ledelse ved DPU, Århus Universitet. Vi kommer ikke med gode råd til, hvordan man bedst motiverer mennesker; vi kommer med invitation til kritisk distance til udbredte forestillinger.

Ved at se motivation som en konstruktion bliver det muligt at forholde sig kritisk til de måder, vi konstruerer motivation ved at beskrive problemer, behandlingsformer, dialogformer og ledelsesformer. På den måde får vi også blik for, at motivation ikke er så uskyldigt, som det kunne lyde. Der er magt forbundet til motivation, for hvem har magten til at motivere andre til noget, og hvem bliver betragtet som dem, der bør motiveres? Og hvem får ansvaret for motivation, når det ikke fungerer? Motivation lyder godt, men man får mere med, end man måske lige havde forestillet sig, når man siger motivation.

I det følgende vil vi præsentere jer for Jeg-1 og Jeg-2. Med disse to figurer skitserer vi to forskellige, men samtidig meget udbredte forståelser af motivation: En forståelse hvor mennesket er rationelt og nogle gange irrationelt (jeg-1: Med inspiration fra Christina Hesselholdts Kraniekassen), og en forståelse hvor mennesket anses for at have nogle grundlæggende psykologiske behov (jeg-2). Vi forsøger dermed at give et indblik i de mest udbredte måder motivation forstås på. Vi har forsøgt at levendegøre figurerne, som jeger, men samtidig tydeliggøre deres konstruktion ved en typemæssig overdrivelse og ved at referere til dem som tal; som to mulige figurer blandt mange. Figurerne refererer til motivationsforståelser, som ikke kommer ud af ingenting, men beror på en historisk udvikling inden for psykologien, som har været forbundet til såvel uddannelsesområdet som forbrugerområdet (om dette kan der læses mere i bogen "At skulle ville"). Læseren kan eventuelt udskifte 'jeg' med 'elev', 'klient', 'medarbejder'. I eksemplerne i teksten, er det en 'leder', som motiverer. Det kan også være en 'lærer', 'forældre', 'socialrådgiver' eller andre.

Jeg-1: Rationel/irrationel

Dette er Jeg-1. Jeg-1 er et rationelt menneske. Ikke bare i den forstand, at Jeg-1 kan gennemskue, overskue og vælge på baggrund af præsenterede og gennemskuelige modeller, Jeg-1 er gennemsyret rationel. Jeg-1's verden er en begribelig overskueliggjort verden bestående af tal, der kan give overblik og fremvise klar evidens for dette eller hint. Jeg-1´s tid er kronologisk og lineært opbygget fortid-nutid-fremtid. Planer kan lægges, og entydige mål for fremtiden kan sættes, og Jeg-1 kan med målet for øje bevæge sig fremad mod målet, som ikke forandrer sig. Tiden kan overskues gennem Jeg-1's planlægning og målsætning. Det gør også Jeg-1 til en forudsigelig agent. Jeg-1 er den rationelle agent, der motiveres af det, der til enhver tid bedst kan betale sig. Jeg-1 bliver motiveret af akkordarbejde, karakterer, frynsegoder og af frygten for at miste allerede optjente goder.

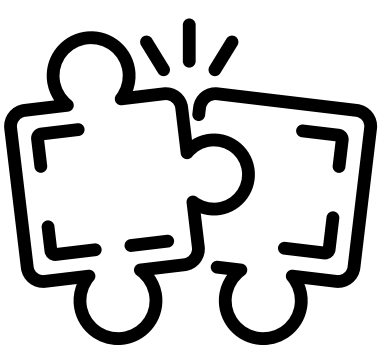


Når Jeg-1 beslutter sig for noget for hurtigt, får Jeg-1 ikke altid tænkt rationelt og fornuftigt over det og kan komme til at træffe nogle dårlige beslutninger, som ikke er til Jeg-1's bedste. Jeg-1 er måske alligevel ikke helt så rationel som først antaget. Og faktisk kan disse "fejl" i rationaliteten bruges, så Jeg-1 kommer til at vælge noget, som ikke umiddelbart er til fordel for Jeg-1. F.eks. kan Jeg-1 motiveres gennem udsigten til at miste noget allerede erhvervet. Faktisk bliver Jeg-1 mere motiveret ved udsigten til tab end ved udsigten til en ny gevinst, selvom dette ikke altid giver det bedste resultat for Jeg-1. Hvis Jeg-1 ikke grundigt får tænkt de forskellige scenarier igennem, kan jeg-1 blive manipuleret til at vælge noget, som ikke er den bedste løsning for Jeg-1.

Men måske kan Jeg-1 hele tiden træne sig selv, så Jeg-1 alligevel bliver så rationel, som muligt? Jeg-1 skal vænne sig til at analysere situationer grundigt, sådan så Jeg-1 kan vælge så rationelt som muligt. Jeg-1 kan også motiveres på andre måder end gennem frygten for tab. Jeg-1 skal have opbygget sin tro på egne evner, da det gør, at Jeg-1 også tror på, at opgaver kan løses, og Jeg-1's motivation for at give sig i kast med opgaver af forskellig art styrkes. Når Jeg-1 har stor tiltro til egne evner, får Jeg-1 også mere succes. For at træne denne selv-tiltro kan Jeg-1 hver dag huske sig selv på sine succeser, og Jeg-1's leder kan også være med til at fejre Jeg-1's succeser. På den måde bliver Jeg-1 en medarbejder, som har høj tiltro til egne evner, og som derfor også ofte får succes med de opgaver, som Jeg-1 får. Jeg-1 bruger tid og kræfter på altid at vurdere egen præstation, og Jeg-1's leder hjælper med denne vurdering. Dette kræver, at Jeg-1 kan opbygge en selvrefleksivitet og hele tiden vurdere sig selv udefra. Jeg-1's leder er opmærksom på, at Jeg-1 hele tiden skal have opbygget sin tiltro til egne evner. På den måde får Jeg-1 i højere grad succes. Men for at Jeg-1 altid kan vælge den bedste løsning og fortsat bliver motiveret af belønninger – og måske belønninger, som der stilles udsigt til og kræver en indsats, før de opnås, er det også vigtigt at udvikle selvkontrol. Jeg-1's leder lavede engang en test, hvor medarbejderne skulle vælge, om de helst ville have en bonus lige nu og her, eller om de hellere ville vente et år og få dobbelt så meget. Jeg-1 valgte det sidste, og det var Jeg-1's leder meget tilfreds med. Det var således også en test, som skulle vise, om medarbejderne havde den rette selvkontrol. Selvkontrol betyder nemlig meget for, om medarbejderne får succes i livet. Selvkontrol betyder, at medarbejderne ikke bare handler ud fra en pludselig indskydelse, men at de er trænede i at arbejde med, forfine og styre deres motivation. Og at de kan handle rationelt motiveret.

Jeg-2: Motiveret af indre behov

Dette er Jeg-2. Jeg-2 har en motivationskerne inden i sig, som tilhører Jeg-2. Jeg-2 er faktisk altid motiveret, et eller andet sted i hvert fald. Men nogle gange er motivationskernen forpurret, da der kan ske mange ting i et menneskes liv, som kan stille sig som barriere for motivationen. Så handler det om at få fjernet barrieren, og så vil motivationen naturligt og autentisk være til stede igen. Motivationen kan dermed være svær at få øje på, men den er der altså alligevel. Jeg-2 bliver motiveret gennem sine menneskelige behov, og nogle behov bliver somme tider forstået som bedre end andre. Det kunne fx være behovet for selvrealisering. Det ved Jeg-2's leder, som arbejder med at motivere Jeg-2 gennem muligheder for selvrealisering. Bonus og frynsegoder eller kontrol og frygten for straf duer ikke; det er indholdet



i arbejdet, anerkendelsen og de muligheder arbejdet giver 'på det personlige plan', som virkelig motiverer. Det er, når Jeg-2's arbejde giver mulighed for, at de potentialer, som Jeg-2 har indeni, bliver realiseret. Det gør også, at Jeg-2 bliver sværere at forudsige, da det ikke er så enkelt, hvad der motiverer – i hvert fald ikke bare belønning og straf – men det kan også være forskelligt for den enkelte, om noget opleves som motivationsunderbyggende eller som kontrollerende og dermed motivationsbremsende. Jeg-2 er derfor en lidt mere indviklet medarbejder end Jeg-1 – men måske også en lidt billigere medarbejder, fordi mening er vigtigere end løntillæg?

Jeg-2 bliver også motiveret af selv at kunne bestemme, og at der er overensstemmelse mellem Jeg-2's arbejde og de idealer, normer og interesser, som Jeg-2 selv har. Jeg-2's leder prøver på forskellige måder at få indblik i Jeg-2's behov – og at sikre, at hun bruger de rigtige motivationsteknikker over for Jeg-2. Det duer ikke, at behovet allerede er blevet opfyldt, for så motiverer det ikke længere. Det handler om at støtte og nære den motivation, som allerede findes, gennem at tale til de behov, som endnu ikke er opfyldt, eller som kræver konstant genopfyldelse. Jeg-2's leder taler også ofte til Jeg-2's selvstændighed, ansvar og kompetencer for, at Jeg-2 føler sig topmotiveret for sit arbejde. Jeg-2 oplever på den måde selv at have sagt god for den ledelse, som Jeg-2's leder nænsomt og indsigtsfuldt modellerer.

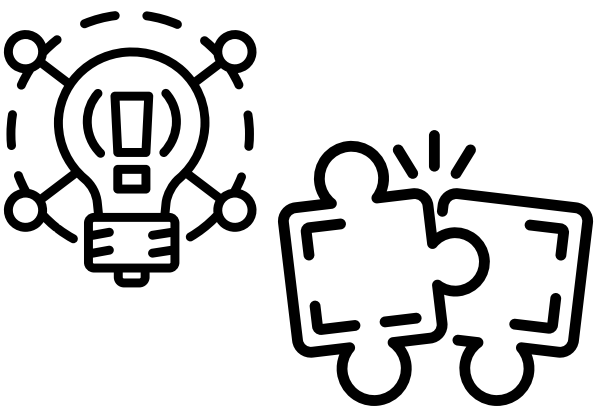
Arbejdsindholdet kan også motivere Jeg-2. Jeg-2 har et meget vigtigt arbejde, som handler om at sætte vigtige forskelle i gang i andre menneskers liv. Det er Jeg-2 som udgangspunkt meget motiveret for, da det er dybt meningsfuldt. Men somme tider kan motivationen dale, og det har ikke nødvendigvis med Jeg-2's leder at gøre, men med Jeg-2's arbejdsindhold. Der er nemlig nogle af de mennesker, som Jeg-2 er ansat til at udvirke forandringer hos, som ikke virker særlig motiverede for at lade sig forandre, selvom de burde. Forandringerne vil nemlig betyde et sundere og længere liv med bedre kontakt til deres nærmeste. Det virker derfor mærkeligt, at de ikke er super motiverede for forandringerne. Man kunne forledes til at tro, at de slet ikke er motiverede. Og hvordan skal man så hjælpe dem med forandringerne, da de jo netop kræver motivation hos dem, som forandringerne skal virke hos og for. Det er jo dem selv, som skal forandre sig. De skal selv ville. Hvordan motiverer man dem så? Det gør man først og fremmest ved at bevare tiltroen til, at alle har en positiv motivationskerne, som man kan finde ind til, og at alle kan komme til at anerkende, at de har problemer, hvorudfra forandring og hjælp kan igangsættes. Der er altså håb for alle, og der findes ikke mennesker, der ikke er motiverede – et eller andet sted derinde. Jeg-2 må motiveres til at bevare sit positive menneskesyn, hvilket skal gøre arbejdet med dem, som kan risikere hurtigt at blive opgivet som demotiverede, mindre tungt og stressfyldt. Jeg-2 må motiveres til at finde motivationen frem hos dem, som har svært ved at forandre livsstil, selvom der er åbenlyse gevinster at hente. Jeg-2 er gennem sparring, coaching og træning meget positiv og har stor tiltro til andre mennesker, men somme tider er der én, som Jeg-2 ikke kan hjælpe, eller som ikke vil hjælpes. Så er det som om, at det bliver ekstra svært. Det er svært at vide, om det så er et særligt svært tilfælde; måske ejer dette menneske alligevel ikke motivation, måske kan dette menneske ikke forstå, hvad der er godt for det selv, eller måske er Jeg-2 alligevel ikke så anerkendende og forstående, som Jeg-2 egentlig troede. Det sidste gør rigtig ondt på Jeg-2, og det kan plage Jeg-2 gennem længere tid. Når motivation på den måde er indre, individualiseret, autentisk og allerede eksisterende, så må ansvaret for den manglende motivation også placeres hos enten det menneske, som bør forandre sig eller hos Jeg-2, som jo ikke lykkedes med sin opgave. Eller kan vi placere det et andet sted? Måske lykkedes Jeg-2's leder alligevel heller ikke med sin motivationsopgave?

Jeg tror ikke, det er noget for mig

Efter denne præsentation af motivationsfigurerne vil vi kort overføre de to figurer til uddannelsessystemet og vise, hvordan vi også her har forventninger om, at motivation bør være til stede som en indre drivkraft hos den enkelte.

En elev på en Forberedende Grunduddannelse (FGU) sagde til den pædagogiske leder: "Det der arbejdsmarked; det, tror jeg ikke rigtigt, er noget for mig." Det er jo umiddelbart ret sjovt sagt. Og måske også lidt tragisk. Hvad kan man som "motivationsarbejder" stille op med sådan et udsagn? FGU er sat i verden for at motivere de endnu-ikke-motiverede for uddannelse og på længere sigt et job på arbejdsmarkedet. Hvad så når en elev takker nej til selve målet?

Tænker man i og arbejder med Jeg-1, bliver motivation et spørgsmål om "pisk og gulerod". Man kan true med at fjerne SU, dagpenge, børnepenge eller med eksklusion, bøder eller anden straf. Eller man kan lokke med positive "incitamenter" som ros, anerkendelse, fast indtægt eller bedre løn. Den FGU-elev, der siger "det der arbejdsmarked; det, tror jeg ikke rigtigt, er noget for mig", kan man fx true med udsigten til manglende indtægt. Tænker man i pisk og gulerod, er man ikke så optaget af det "indre" hos borgeren (eller medarbejderen), men antager, at individet er rationelt og reagerer forudsigeligt. Man er meget mere på arbejde, hvis man tænker i og arbejder med Jeg-2. Jeg-2 bygger ofte på et eksplicit "positivt" menneskesyn, sådan som det kommer til udtryk hos Per Revstedt: Hvor "Menneskets inderste natur er konstruktiv, social, målrettet og aktiv." (Revstedt 2001: 21). Her findes ikke umotiverede mennesker, men kun 'latent' motiverede, hvor "Klienten forhindrer sig selv i at undersøge sin situation og se den klart." Motivationsarbejderen skal ikke tage klienten på ordet, men lede efter det, klienten "i virkeligheden siger". Her kan det være, at eleven endnu ikke har undersøgt og forstået sin egen situation. I denne motivationsforståelse bliver motivationsarbejderen en, der kan se tegn på skjulte budskaber og er afhængig af klientens selvforhold. Motivationsarbejderen bliver i begge tilfælde ansvarlig for, at klienten selv tager ansvar. Men måske tager FGU-eleven personligt ansvar netop ved at takke nej til det ansvar, der tilbydes? Hun takker både nej til Jeg-1's selvberegnende mekanismer og de forestillinger om selvrealisering og meningsfuldhed, som motiverer Jeg-2. Måske skal vi ikke kun se motivation som noget, der mangler hos FGU-eleven men kigge på, hvordan motivation bliver et krav til eleven.



Spørgsmål til motivationskoncepter

I dialogformer, incitamentsstrukturer, kommunale og statslige planer og undervisningsbøger ligger implicitte forståelser af motivation og dermed af, hvad mennesket er, og hvordan mennesker motiveres. Med denne tekst prøver vi at sige, at uanset om motivation forstås som hårde incitamentsstrukturer eller som positive og pædagogiske skub, er der altid magt på spil. Det er derfor svært at takke nej. Også når/hvis man som motivationsarbejder oplever afmagt. Vi opfordrer til, at man tager et skridt tilbage og stiller spørgsmål til de underliggende selvfølgeligheder, man får med, når der indføres et nyt dialogkoncept, lønpolitik, model for handleplan e.l.

Vores bud på spørgsmål er nedenstående. Der kan være mange andre måder at spørge på:

- Hvem søges motiveret til hvad?
- Hvordan er motivation et problem? Hvorfor skal der arbejdes for at skabe motivation?
- Hvem fremsætter motivation som et problem?
- Hvilke teknikker bruges i motivationsarbejdet?
- Hvilke antagelser om årsager og effekter er på spil?
- Antages borgeren/medarbejderen at kunne motiveres gennem incitamenter (økonomisk)? Antages borgeren/medarbejderen at være motiveret men blot i en endnu-ikke-manifest form (psykologisk)? Eller på en tredje måde?
- Hvilken forståelse af mennesket følger med? Antages den, der skal motiveres, at kende sig selv, at have en fri vilje, at være forudsigelig, selvreflekteret, fællesskabsorienteret…?
- Hvilken rolle tildeles motivationsarbejderen?
- Hvad betyder det for vores forståelse af mennesket, at motivation oftest tænkes som noget individuelt og indre – noget som den enkelte ejer?
- Hvad betyder dette fx for, om og hvordan vi tillægger enkeltmennesker ansvar for deres egen livssituation?

Hanne Knudsen er gennemgående underviser på Master i Uddannelsesledelse: www.bit.ly/dpu-master-udd.

På DPU's masteruddannelser inviterer vi til at forholde sig reflekterende og analytisk til implicitte antagelser i ens egen praksis for på den baggrund at kunne ændre praksis.

Teksten bygger på en række tekster mere eller mindre eksplicit. Nogle af de vigtigste er:

Ahl, H. (2006). Motivation in adult education: A problem solver or a euphemism for direction and control? International Journal of Lifelong Education, 25(4): 385-405).
Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. Psychological Review, 84(2), 191–215. https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191
Kahneman, D. (2013) At tænke – hurtigt og langsomt. Lindhardt og Ringhof.
Kousholt, K. B., Krejsler, J. B., & Nissen, M. (red.) (2019). At skulle ville: om motivationsarbejde og motivationens tilblivelse og effekter. Samfundslitteratur.
Ryan, R. & Deci, E. (2017) Self-Determination Theory – Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. Guilford Publications.
Revstedt, P. (2001) Motivationsarbejde. Hans Reitzels Forlag.

På DPU er der en række masteruddannelser, som kan være interessante for professionelle og ledere på det sociale område. Kristine Bagge Kousholt er koordinator for Master i positiv psykologi: www.bit.ly/dpu-master-positiv-psykologi

Slip kontrollen når du leder frivillige

Af Niels Svanborg, journalist

Som leder må du acceptere, at grænserne for hvilke opgaver frivillige og ansatte håndterer er flydende, hvis du vil udnytte potentialet for frivillig arbejdskraft i den sociale sektor. Frivillige kan nemlig ikke styres med kontrakter og faste regler. De skal ledes som det, de er, nemlig frivillige.

Mange offentlige organisationer har i dag inviteret frivillige ind i produktionen af velfærd, og de har formuleret politikker på området. 13 procent af danskerne deltager ifølge Danmarks Statistik i frivilligt socialt arbejde, og i Region Hovedstaden er det hele 17 procent, der laver frivilligt socialt arbejde.

Men hvad kræver det af faglighed og ledelse, hvis de politiske målsætninger om mere frivillighed i den sociale sektor skal indfries? Spørger man associate professor, Phd, ved Copenhagen Business School, Anders La Cour, lyder svaret: Bedre ledelse.

Anders La Cour har i mere end 20 år forsket i ledelse af frivillige i særligt den sociale sektor, og han underviser blandt andet på Master of Public Governance i udvikling af netop frivillighedspolitikker. Ifølge ham har meget ledelse af frivillige de seneste mange år ligefrem gjort mere skade end gavn, når det drejer sig om at inddrage frivillige i den sociale sektor.

Der har i mange år været konsensus om, at god ledelse af frivillige handler om, at man på forhånd definerer nogle klare opgaver, som de frivillige skal varetage. Man lægger vægt på at have en klar struktur, som de frivillige kan være trygge i. Således at man også kan skabe stabilitet og kontrol. Og det har været påfaldende, hvor enig man har været om, at det er det, der er forudsætningerne for god ledelse af frivillighed, siger Anders La Cour, der mener, at det er tid til at rokke ved denne konsensus om god ledelse af frivillige.

Anders La Cour

Afhænger af konteksten

God ledelse giver ikke mening at tale om uafhængigt af, hvor det foregår. Der er jo kæmpe forskel på, hvad god ledelse er, når det omhandler frivillige på et sygehus, frivillige i en besøgstjeneste eller om kontaktfamilier for svage unge. Så god ledelse er meget forskelligt. God ledelse af frivillighed afhænger af konteksten som i al anden ledelse, siger Anders La Cour, der mener, at holdningen til de frivillige handler meget om, hvordan man ser opgaverne for de frivillige.

Opgaverne for de frivillige er noget, der skal dukke op i processen, altså i samarbejdet mellem de professionelle og de frivillige. Det vigtige er, at man har en undersøgende tilgang til, hvad samarbejdet kan handle om. Og at man respekterer, at de frivillige har meget forskellige forventninger og ideer. Så ledelsen må være åben overfor, hvad der kan komme ud af samarbejdet. Det er en meget mere eksperimentel tilgang, som stiller nogle helt andre krav til ledelsen, fordi her er det vigtigt, at ledelsen ikke lukker ned for iderigdommen på forhånd ved at definere, hvad de frivillige må lave, og hvad de ikke må lave. Det er en mere faciliterende ledelsesrolle, hvor man ikke har et så hierarkisk forhold til de frivillige, siger Anders La Cour.

Han påpeger, at der ved begge tilgange er svagheder.

Svagheden ved den mere eksperimenterende ledelsesform er, at her kan der

mangle den nødvendige tryghed og stabilitet, fordi man aldrig er helt sikker på, hvad der skal foregå, og nogle gange bliver det så individualiseret og op til de enkelte frivillige, at det aldrig bliver en fælles indsats. Det bliver aldrig en koordineret indsats, og det er selvfølgelig risikoen med den ledelsesform. Risikoen med den anden mere strukturerede ledelsesform, hvor man på forhånd har defineret opgaverne, er, at den gør en af frivillighedens styrker til et problem, nemlig den spontane, personlige og til nogen tider innovative måde at gå til sociale problematikker på. Det bliver lige pludselig til et problem, fordi man iagttager udefra, om den frivillige nu holder sig til, hvad man på forhånd har aftalt. Det er selvfølgelig et meget komplekst billede, og vi ser mange forskellige ledelsesformer og sjældent i ren form. Det siger noget om de særlige betingelser, der gælder for ledelse af frivillige. Og det siger noget om, hvor afgørende konteksten er, og konteksten glemmer man alt for ofte, siger Anders La Cour, der mener, at man skal gøre op med at definere de frivilliges rolle som et supplement til de professionelle.

Erstatning eller supplement?

Det har præget dansk frivillighedspolitik i mange år, at man har konstrueret de frivillige som et supplement. Du hører det næsten i al retorik om samarbejde med frivillige. De frivillige er ikke en erstatning, de er et supplement. Men når man gør det til et supplement, så siger man, at de skal passe ind i noget, der allerede eksisterer. Det vil sige, at de skal konstruere og skabe sig selv som et nemt tilbud til noget, der allerede eksisterer, så de kan være et supplement, siger Anders La Cour.

Spørgsmålet om netop de frivilliges og professionelles rolle er ifølge Anders La Cour ofte en øm tå.

Det fylder rigtigt rigtig meget, fordi man politisk ikke kan acceptere, at de frivillige bliver en erstatning. Så man kan berolige enhver politiker og fagforeningsboss ved at sige, "nej, nej, der er ikke tale om en erstatning, der er tale om et supplement". Og det betyder, at ledelse bliver reduceret til et spørgsmål om at sikre sig, at de frivillige ikke kommer ind på de professionelles område. Det bliver den primære opgave, siger Anders La Cour.

Han forstår godt, at det gør ondt på fagforeningerne at se, at deres medlemmer mister arbejdsglæde, fordi normeringerne bliver mindre og mindre, og tiden til hver enkel patient eller borger bliver mindre og mindre. Men selvom det kan se ud som om, opgaverne bliver blandet mellem de professionelle og frivillige, så mener Anders La Cour, at der er en afgørende forskel i varetagelsen af opgaven.

Bange for at begå fejl

Den offentlige omsorg er struktureret efter, at man har en metode, et didaktisk grundlag og en klar forandringsteori. Og på baggrund af det bruger den professionelle også sin personlighed. Man udfylder rollen på en personlig måde, fordi du kan ikke yde omsorg for eksempelvis ældre, hvis du ikke også gør brug af din personlighed. Men personligheden er altid en forlængelse af den faglige rolle. Du har altså en rolle, som er beskrevet på forhånd, og som du er uddannet i. Men du har også et individ, som udlever den rolle på en personlig måde. For den frivillige er det omvendt. Her er det personen, der går forud for det formelle. Det vil sige, at det altid er den frivillige, der afgør, hvorvidt den frivillige nu vælger at følge en regel, eller om den frivillige vælger ikke at følge en regel. Det er styrken i frivilligheden, men det er selvfølgelig også udfordringen for en offentlig sektor, som tænker meget i risiko. Og det er jo risikofyldt, siger Anders La Cour.

Han ser netop den typiske offentlige ledelse med høj fokus på risikostyrring som en stor udfordring.

Man er som leder bange for at begå fejl, og så vil man selvfølgelig gerne disciplinere de frivillige, så man er sikker på, at de laver det, man har aftalt. Og derfor er det en omstilling for mange ledere. Det, de inviterer indenfor, er noget, der er forskelligt fra dem selv, og derfor er det nødvendigt, at lederen forstår sig på, hvordan frivilligheden er væsensforskellig fra den professionelle omsorg, siger Anders La Cour.

Acceptér flydende grænser

At opstille klare regler for en frivillighedspolitik mener Anders La Cour ikke, at man kan. Men han har to gode råd til dem, der skal i gang med at udarbejde en frivillighedspolitik i en bestemt kontekst.

For det første må man acceptere, at der er flydende grænser mellem de frivilliges og de professionelles opgaver. Det nytter ikke noget at sige: Den udfordring, den løser vi ved på forhånd at lave kontrakter med de frivillige, så de underskriver, hvad de må, og hvad de ikke må. Det er først, når de frivillige kommer ud på fx et plejehjem, at de skal finde ud af, hvor grænserne mellem opgaverne går. Grænserne flytter sig hele tiden og er forskellige for de frivillige, siger Anders La Cour og fortsætter:

Det andet er, at man må forklare de professionelle, at her er der en mulighed for at udvikle velfærden, så det åbner muligheder. Ikke bare for de frivillige, men også for de professionelle. Det kan godt være, det ikke beroliger FOA, men så skal man lade være med at invitere de frivillige indenfor. Ellers får man bare mistillid og konflikt, siger Anders La Cour.

Landsmødet 2021 nærmer sig

Vi er super glade for, at vi nu kan offentliggøre, at Landsmødet 2021 bliver til noget. Det kommer til at foregå den 1. og 2. juni. De overordnede rammer bliver de kendte på Nyborg Strand. Reservér gerne datoerne allerede nu!

Vi kommer til at kigge på, hvad der skal til for at levere ledelse på det niveau, som Socialt Lederforums medlemmer forventes at gøre dagligt.

Det stiller store krav til den enkelte leder, når mange medarbejdere og mange forskelligartede tilbud beliggende på forskellige matrikler skal ledes forsvarligt. Der skal passes på bundlinjen samtidig med, at der skal passes på kvaliteten (borgerne) og på personalet. Det har vi aktuelt set udfoldet på forbilledlig vis de seneste 9 måneder.

Foreløbige nøgleord vedrørende programmet: Magt, stress, lederes arbejdsforhold, mentale højrisikojobs, 'ord der truer og potentielt skader', ledelsesmæssigt mod samt politisk indflydelse på ledelse.

Måske vil der også blive kradset lidt i lakken vedrørende de gængse opfattelser af mænd og kvinders tilgang til ledelse?

Vi glæder os!

Vi går i gang med at informere nærmere, når vi kommer hen på den anden side af nytår.

Ny flot bog fra Socialt Fagforlag!

'Spis mere sundt & varieret – for pårørende og fagpersoner til mennesker med autisme'.

Med tilføjelsen 'Gør kål på ensidige spisevaner' har Berith Reinholt lavet en flot og efterspurgt efterfølger til sin første bog 'Kostvejledning til mennesker med autisme', der blev taget rigtig godt imod.

I bogen, der både er lækkert og meget overskueligt sat op, deler hun konkrete redskaber til, hvordan man kan udvide ensidige spisevaner hos denne gruppe mennesker.

Bogen har en fin vekslen mellem fakta, teori og praksis, eksemplificeret ved små cases og nyttige eksempler.

Bogen belyser det store 'hvorfor' i forhold til sund og varieret kost. Ikke som en endegyldig facitliste, men som et oplæg til refleksion. De mange handlingsorienterede afsnit i bogen gør den yderst relevant for fagpersoner og pårørende til mennesker med autisme – men også mennesker med autisme, med helt eller delvist ansvar for egen madlavning, kan med sikkerhed have stor glæde af bogen.

Køb online på www.socialtlederforum.dk under Social Viden.

Virtuel bostøtte.
Struktur & planlægning.
Inddragelse af pårørende.

...og 15 andre moduler, der understøtter trygge fællesskaber.

IBG

Borgerguide.dk