

# Når idealer møder hverdagen



Livsduelighed – idealer, skuffelser og veje frem

Børne- og Kulturchefforeningen  
Årsmøde 2021

Klaus Majgaard



**Hvis fokus på ressourcer og livsduelighed er så oplagt rigtigt**

- hvorfor er det så svært at virkeliggøre?**
- hvilke dilemmaer dukker op, og hvordan opstår ”professionel blindhed”?**

# Om idealer

- Ledelse af børne- og kulturområdet kræver stærke og autentiske idealer
- Men idealer taler ofte et sort-hvidt sprog i en kompleks hverdag
- Idealer skubber til forhandlede balancer mellem fagsyn, magtstrukturer og selvforståelser
- Idealer kan katalysere **udvikling** - men også fortrængning og **blindhed**



## Dæmoner

Skærmende tilgang

Blik for problemer/begrænsninger

Individorienteret

Synsninger

Privat  
praksis

Søjler/siloer

## Idealer

Inkluderende tilgang

Blik for ressourcer

Relationsorienteret

Vidensbaseret

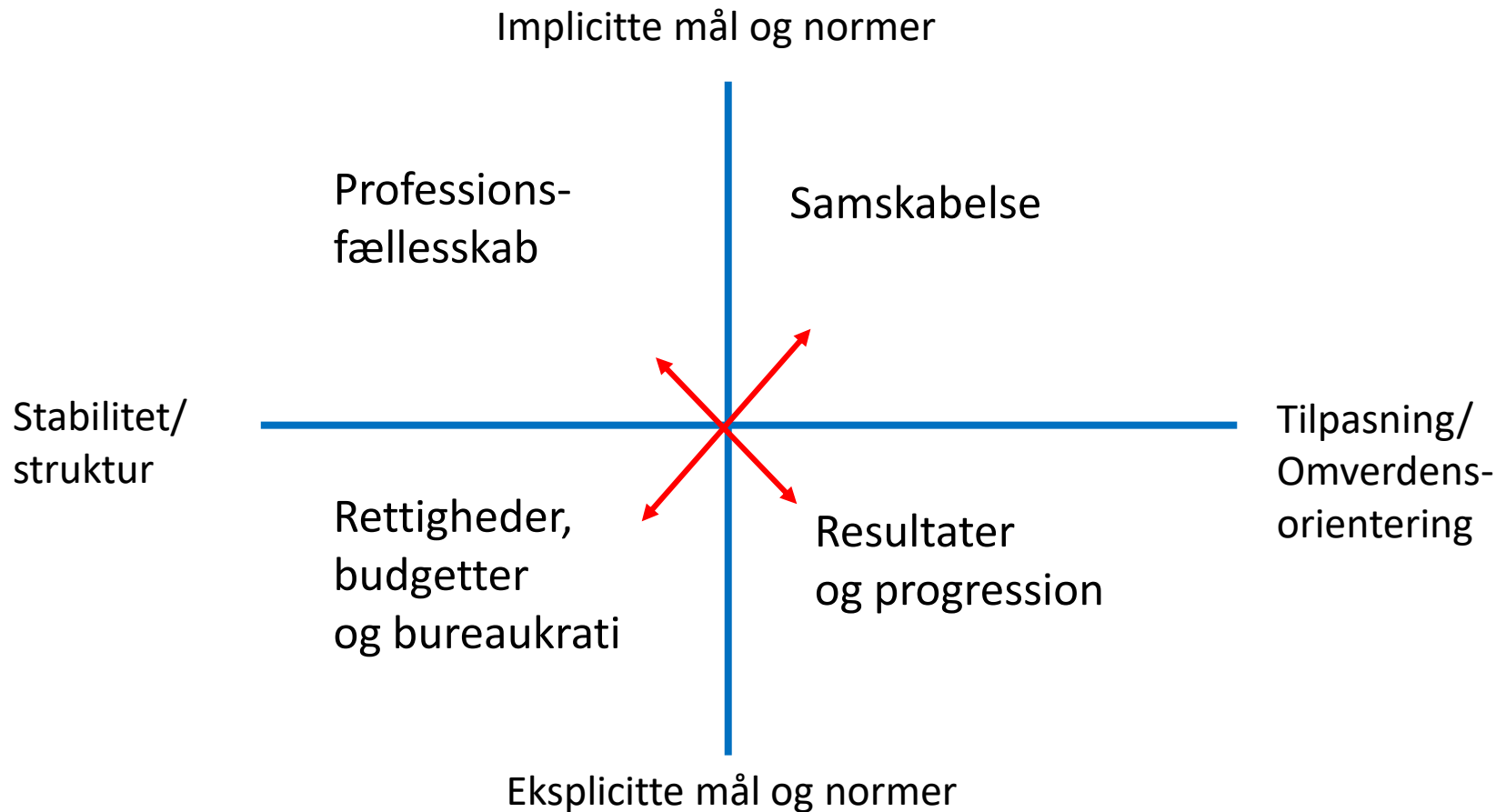
Professionelle  
læringsfællesskaber

Helhed og sammenhæng

*Ledelse*

Klaus Majgaard

# Hverdagens værdikonflikter



# Idealer kan trigge værdikonflikter

Ressourceorienterede børnesyn/inklusionsmål



Opbrud i grænser:

Hvilken viden og hvilke erfaringer kan komme til udtryk?

Hvordan kan man udtrykke dem?

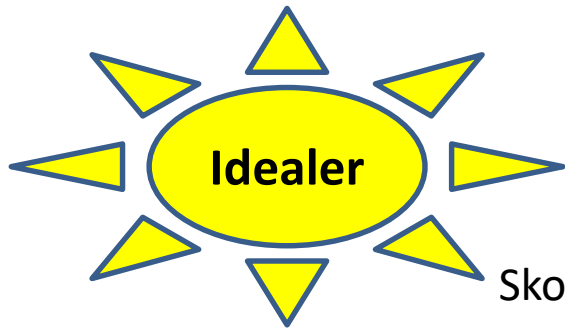
Hvilke positioner og autoriseringer komme i spil?

Hvor er kanalerne for dissens og særsynspunkter?

Hvem er vi som fællesskab?

Klaus Majgaard

# Forhandlinger på tværs af faglige fællesskaber



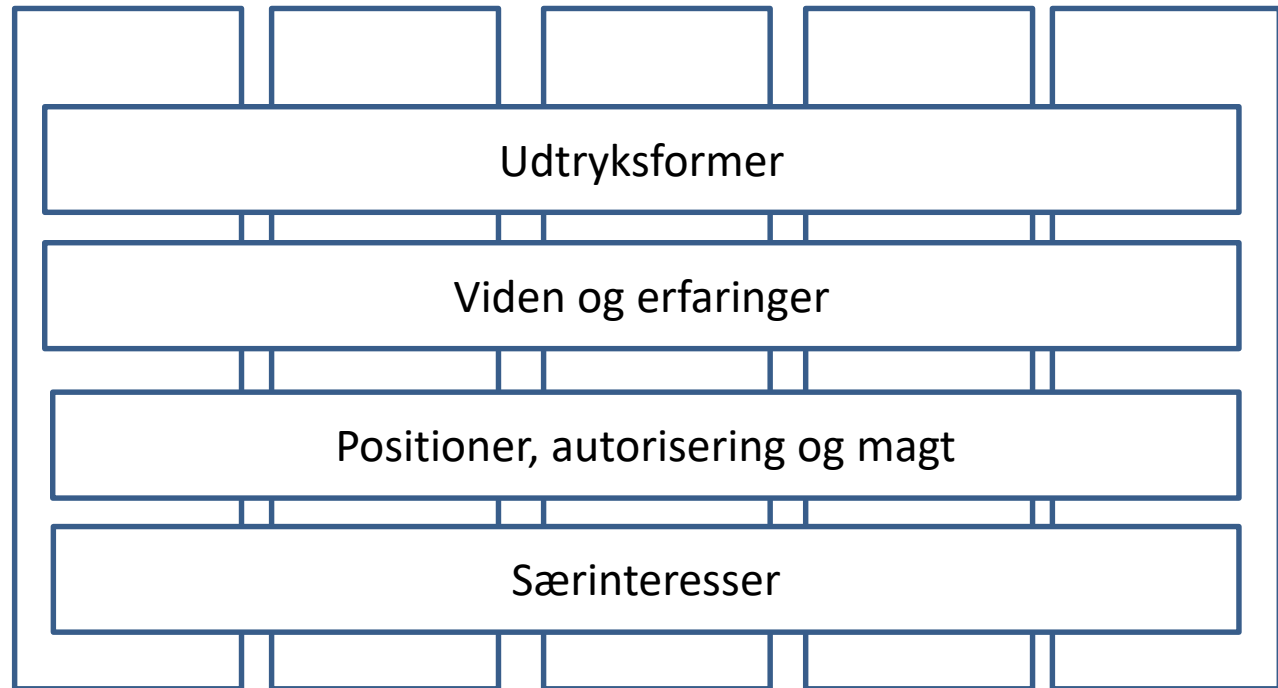
Skole

PPR

Famileafd.

B&U Psyk

Opholdssted



Klaus Majgaard

# Ledelsesroller på overarbejde?

Rolle	Greb	Hvis "for meget"
Strategisk kommunikatør	Forme diskurser langsigtet	Urealistisk meta-position
Facillitator	Vejlede fælles læreprocesser	Manipulerende, dobbeltbundet
Forhandler	Finde kompromiser og danne koalitioner	Kynisk, magtorienteret
Planlægger	Etablere strukturer og metodeprogrammer	Rigid og formalistisk
Fortaler	Inspirere, overbevise, gå foran	Prædikende og undertrykkende



# Modenhed i ledelsesrollerne

Realisme og nuancering

- **Integrering:** Møde og udforske spændingsfelterne – finde situationsbestemte balancer
- **Fortrængning:** Højere helheder og synteser, idyllisering og formalisering
- **Splitting:** Idealisere og dæmonisere



(Alsted og Haslund, 2012)

# Ledelsesstrategier præget af splitting

- Entusiastisk fortaler for idealer og dæmonisering af modværdierne
- Voldsomme og straffende reaktioner, når dilemmaer opstår (f.eks. budgetoverskridelser, forældrekritik, "sager" etc.)
- Kursen usikker og flakkende, op- og nedture
- Lav loyalitet

# Ledelsesstrategier præget af fortrængning

- Idealer med abstrakte synteser af de konkurrerende værdier (faglighed og inklusion hånd i hånd)
- Formalisering og systematisering af tilgange (metodeprogrammer, økonomimodeller etc.)
- Fokus på korrekthed i udtryksformer og argumenter
- Kan opleve, at projekterne pludselig taber energi og engagement

# Ledelsesstrategier præget af integrering

- Tro mod idealer – med accept af de spændingsfelter de giver anledning til
- Nuanceret sprog for værdier og værdiskabelse
- Brug af systematikker, metoder og strukturer – men med pragmatisme
- Legitime kanaler for dissens og særsynspunkter
- Villighed til at møde dilemmaer
- Tolerance over for regression og primitive forsvar

# Refleksion ved bordene

- **Opstil mindst én hypotese om, hvordan der kan opstå en professionel blindhed, hvor vi handler imod idealer, vi ellers er enige om**

# Afrunding

- Accepter kompleksiteten
- Skab en undersøgende og åben dialog om idealerne
- Vis, at I kan tåle at rumme dilemmaer, rodede oplevelser og illegitime følelser
- Arbejd pragmatisk med fagsprog, metoder og strukturer