

Workshops om børn og unges motivation og ledelse – teori og praksisindsigter fra BKF's årsmøde 2021

Sammenhænge mellem ledelse og børn og unges motivation

Denne skrivelse indeholder såvel en kort oversigt over de teoretiske perspektiver som BKF-medlemmernes egne inputs, sammenskrevet for hver af de 11 hypoteser, som blev behandlet i workshops på BKF's årsmøde i 2021. Vi håber, at den giver anledning til endnu mere refleksion over, hvordan man ledelsesmæssigt kan fremme børn og unges motivation i kommunerne.

På vegne af oplægsholdere og BFK-medlemmerne

Ane Stallknecht, Noemi Katznelson og Lotte Bøgh Andersen



Workshops om børn og unges motivation og ledelse – teori og praksisindsigter fra BKF's årsmøde 2021

Børn og unges motivation: Teoretisk begrebsapparat

Motivation kommer ikke indefra. Det er ikke noget, man har eller ikke har. Alle motiveres af noget, ifølge denne tænkning omkring motivation. Hvis man ønsker at forstå motivation i skolen og i uddannelsessystemet, må man derfor identificere børn og unges motiver for læring og uddannelse, som de opstår og viser sig i læringsituationen. For børn og unges motiver for læring og uddannelse skabes i interaktionen med den læringsituation og den kontekst, som de unge er en del af – og den vil derfor også konstant kunne forandres og arbejdes med.

Med afsæt i denne kontekstuelle måde at tænke motivation er der udviklet en motivationspalet, der kan bruges til at reflektere over og arbejde målrettet med børn og unges motivation i læringsammenhænge. I paletten er der fem motivationsorienteringer: vidensmotivation, relationsmotivation, mestringsmotivation, præstationsmotivation og involveringsmotivation. Alle orienteringer kan spille en rolle for alle børn og unge, men i varierende grad. Det afhænger af mødet mellem barnet/den unge og en given situation.

En ung kan eksempelvis hente motivation ud af relationsmotivationen i en sammenhæng og umiddelbart efter af præstationsmotivationen. Motivationsorienteringerne kan også gøre sig gældende på samme tid ved, at et barn i en sammenhæng både får skabt eksempelvis mestringsmotivation, relationsmotivation og involveringsmotivation. Tilsvarende kan barnet eller den unge også producere de-motivation i en given sammenhæng og kontekst.



Vidensmotivation indebærer et fokus på elevernes muligheder for at udforske, producere sammenhænge og udvise kreativitet osv. Den vigtigste udfordring er kedsomhed og manglende faglige koblinger. Hvis børnene fx ikke kan forstå, hvad historie skal bruges til når nu den netop er passé, så står de af i forhold til denne motivationstype.

Relationsmotivation har fokus på elevernes relationer til såvel læreren som til de andre elever og den handler derfor om mulighederne for at få anerkendelse fra lærerne og være del af fællesskaber. Skoletræthed er her en væsentlig udfordring, og der kan blive produceret de-motivation, hvis eleverne oplever, at lærerne fx ikke rigtigt vil dem.

Mestringsmotivation indebærer et fokus på børn og unges muligheder for faglig progression og opbygning af læringsidentitet. Det handler bl.a. om adgang til feedback og støtte, mens hovedudfordringen er opgiveness og mangel på selvtillid.

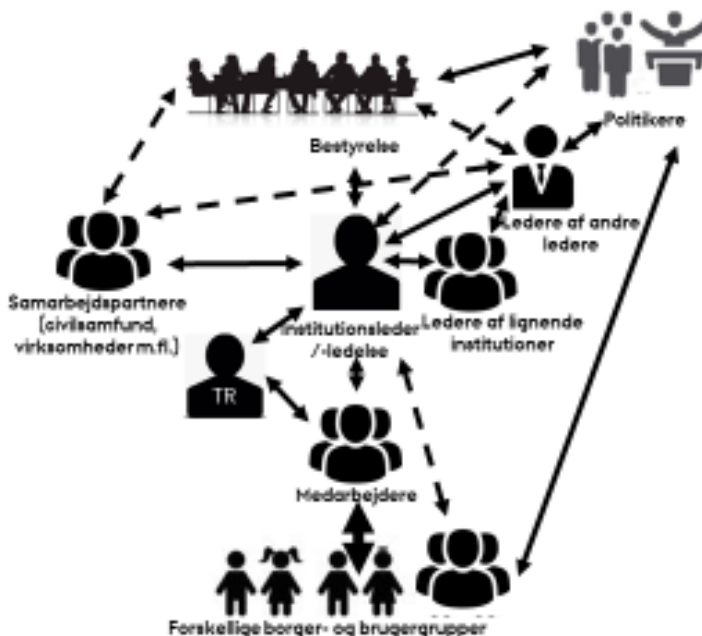
Præstationsmotivation handler om børn og unges helt alment menneskelige behov for at præstere og opnå anerkendelse fra omverdenen for denne. Det kan handle om selvdisciplinering, tidsoptimering og planlægning, og hovedudfordringen er skoleudmattelse, hvis eleverne oplever, at det hele tiden er deres præstationsmotivation, der bliver appelleret til. Så vender præstationsmotivationen sig om og bliver til de-motivation og udmattelse.

Workshops om børn og unges motivation og ledelse – teori og praksisindsigter fra BKF's årsmøde 2021

Involveringsmotivation indebærer et fokus på åbne læreprocesser med eksperimenter og kreativitet, hvor børnene og de unge er egentlige aktører – altså medskabere af deres egen uddannelse. Udfordringen er, at medskabelse og autonomi er kompetencer, der skal læres, og at der kan være en manglende eller snæver læringsforståelse.

Mulige ledelsesmæssige greb

Der kan være langt fra børn- og ungechefer og –direktører til det enkelte barn og det enkelte unge menneske. Ideen er heller ikke, at chefer og direktører direkte skal fremme børn og unges motivation, men at de ledelsesmæssigt kan bidrage til, at det sker. Lærere og pædagoger er sammen med lederne på skoler, i daginstitutioner og i kulturinstitutioner vigtige for, at det sker. Samtidig skal chefer og direktører også understøtte samspillet med politikerne, som sætter retningen for kommunens børn- og ungeområde på vegne af borgerne, ligesom man som leder af andre ledere også understøtter institutionsledelsernes samspil med bestyrelserne. Det samme gælder for samspillet med hhv. eksterne samarbejdspartnere og ledere af lignende institutioner. Nogle af de vigtigste ledelseshandlinger er faglig ledelse på alle niveauer, visionsledelse, mundtlig anerkendelse samt distribueret ledelse.



Kerneambition for *faglig ledelse* er at skabe en fælles forståelse af faglig kvalitet i enheden og indfri denne i opgaveløsningen. Det involverer i hvert fald tre typer ledelsesadfærd. Det handler bl.a. om at bestræbe sig på at skabe overensstemmelse mellem organisatoriske målsætninger og professionelle normer, udvikle den faglige viden og aktivere (og deaktivere) professionelle normer og faglig viden i opgaveløsningen.

Visionsledelse handler om at inspirere medarbejderne til at overskride deres umiddelbare egeninteresse og fokusere på organisationens målsætninger, herunder fx motiverede børn og unge. Det indebærer tydeliggørelse, deling og fastholdelse af en vision for enheden. En vision er et billede af en ønskværdig fremtid, og den kan være mere eller mindre konkret. Mange taler ikke om visioner, men snarere om kerneopgaver eller formål, og det er fint, så længe det er tydeligt for medarbejderne, hvad den ønskværdige fremtid er, hvorfor den er ønskværdig, og hvordan de kan bidrage til den.

Ledere kan også bruge belønninger til at tilskynde medarbejderne til at bidrage til organisationens målsætninger. På børn og unge området vil det ofte være hensigtsmæssigt at arbejde med konkret, mundtlig feedback knyttet til

Workshops om børn og unges motivation og ledelse – teori og praksisindsigter fra BKF's årsmøde 2021

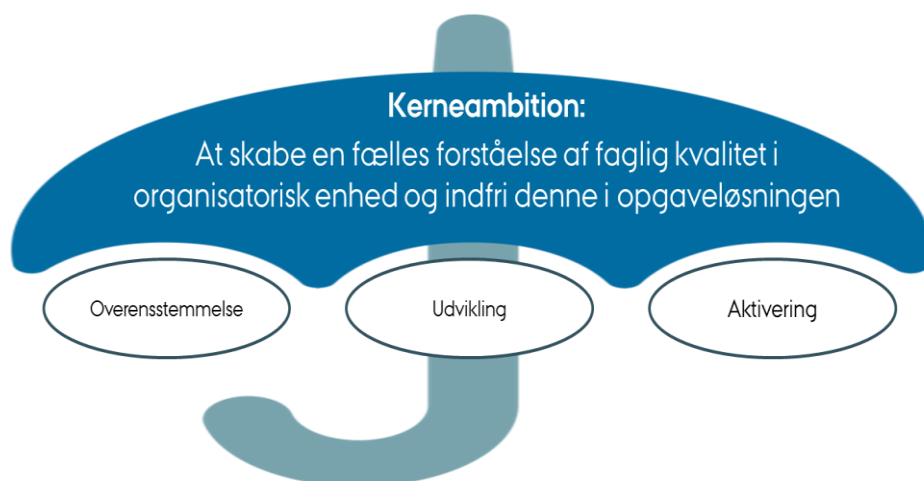
medarbejderne og mellemlidernes indsatser og resultater. Materiel belønning risikerer at fortrænge de indre motivationsformer (fx indre opgavemotivation og public service-motivation), der betyder så meget på dette område.

Distribueret ledelse er, når flere personer (typisk ledere og medarbejdere) deles om at udøve ledelse ved sammen at bidrage til ledelsesmæssige handlinger. Distribueret ledelse handler om organisering af ledelse – det sker i relationen mellem mennesker frem for at være fokuseret på en bestemt person. Distribueret ledelse betyder, at summen af ledelse bliver større, men det kræver afstemthed i den forstand, at man skal være rimeligt enige om fx roller, ressourcer og retning for det ledelsesmæssige arbejde.

Hypotese 1. Faglig ledelse kan fremme børn og unges motivation

BKF-medlemmerne oplever, at mulighederne for at lykkes med faglig ledelse afhænger af graden af styring og pladsen til faglighed. Men når det lykkes, skaber de meningsfuld sammenhæng med de decentrale ledere. Formålet med faglig ledelse er at ændre adfærd i praksis på en måde, som resulterer i børn og unges motivation.

Faglig ledelse på chef og direktørniveau er at lede på/omsætte de politiske og strategiske beslutninger, være rollemodel og tale om kvalitet i opgaveløsningen.

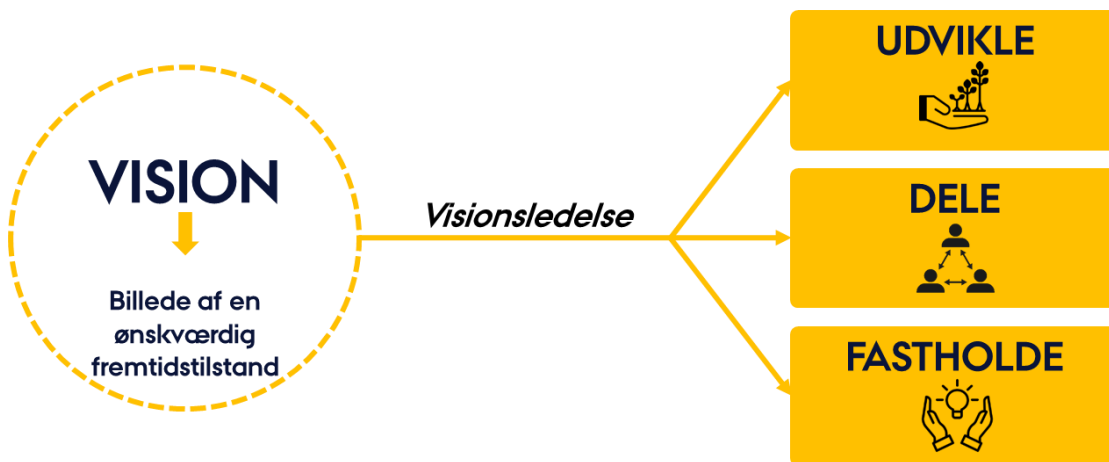


Workshops om børn og unges motivation og ledelse – teori og praksisindsigter fra BKF's årsmøde 2021

Hypotese 2: Visionsledelse kan fremme børn og unges motivation

Visionsledelse sætter retning og giver fælles sprog, men vi skal huske, at der også altid er konkurrerende dagsordner. Når lederen udøver visionsledelse, prøver han/hun at forstå og række ud til sin omverden og dermed medarbejderne. Det handler også om at sætte retning både ud i organisation og opadtil ved at give feedback. Det er nemt at se, når vi ikke lykkes med visionsledelse, fordi vi så mangler en fælles retning. Men når vi lykkes, har vi sikret ejerskab, inddragelse og fokus på kerneopgaven. Visionsledelse lykkes, når vi fokuserer og er målrettede, herunder spekulerer over præmissen gælder alle (på samme måde). Visionsledelsen lykkes også, når vi accepterer, at prioritering også rummer tilvalg og fravalg.

Endelig lykkes visionsledelse, når den ses i sammenhæng med andre ledelsesformer (fx faglig ledelse); når der er bred politisk opbakning og en vis kontinuitet; når vi (og vore politikere, skoleledere, lærere mv) accepterer en vis indskrænkning af vores ledelsesrum; når vi også husker de små mere praksisnære visioner; når ejerskab og medskabelse fra ledere, afdelings/teamledere og medarbejdere (og børn/forældre) er en integreret del af indsatsen.



Workshops om børn og unges motivation og ledelse – teori og praksisindsigter fra BKF's årsmøde 2021

3. Positiv feedback (til skoleledelse, medarbejdere og børn/unge selv) kan fremme børn og unges motivation

BKF's medlemmer vurderer, at positiv feedback skal være i en given retning, så det giver kun mening i sammenhæng med den retningsgivende ledelse. Det kan kaste positivt lys på det, vi gerne vil se mere af. Det forstærker og gør, at vi får mere af det ønskelige. Det kan skabe motivation, (eller redde den) hvis f.eks. benchmark viser relativt dårlige resultater - så kan anerkendelse og forståelse af området - både op og ned i styringskæden være vigtig. Ledelsesopgaven er at skabe en kultur, hvor det er naturligt og trygt at give og modtage feedback - så ledelsen går foran, selv indbyder til at ville modtage feedback. En evalueringskultur, hvor det er helt naturligt. Der skal være en tydelig sammenhæng i styringskæden mellem vision/strategi og de opgaver, der løses i praksis på fagområdet. Det kan omvendt skabe de-motivation, hvis der ikke er sammenhæng mellem det, der styres efter, og det man får positiv feedback på. Hvis det f.eks. i bund og grund er økonomien, der er afgørende, og man bliver ""målt på"" - så virker anerkendelsen af den faglige kvalitet ikke lige så stærkt. Det er vigtigt at der ikke er en de-kobling mellem den politiske vision og den faglige ledelse - og den positive feedback på den.

Positiv feedback er ikke ensbetydende med, at man ikke kan opdage/pege på det der ikke fungerer. Og det giver ikke mening at give positiv feedback på noget, der reelt ikke er forstået hos den, feedbacken gives til. Men det skal være balanceret i forhold til den positive feedback. Som overordnet leder kan det være svært at sikre sig den tilstrækkelige viden, til overhovedet at kunne lede ind i det og give en relevant positiv feedback. Især hvis vi omformulerer det til "anerkendende feedback" er der potentiale for at fremme børn og unges motivation.



Workshops om børn og unges motivation og ledelse – teori og praksisindsigter fra BKF's årsmøde 2021

Hypotese 4: Distribueret ledelse kan fremme børn og unges motivation

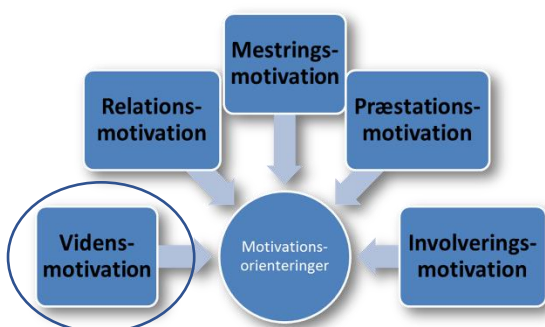
Der er ikke nødvendigvis sammenhæng mellem distribueret ledelse og elevernes motivation. Distribueret ledelse kræver samtidig faglig ledelse, og det adskiller sig fra delegeret ledelse ved, at ledelsesopgaven er delt, ikke delegeret. En udfordring er, at ledesspændet i opgaveporteføljerne/det organisatoriske set op har betydning for den ledelsesmæssige indsigt. Her kan det give god mening med distribueret ledelse med involvering af hele styringskæden fra byråd til medarbejder og feedback tilbage i kæden igen.

Distribueret ledelse indeholder dog også et magtperspektiv. Det gælder generelt: Faglighed og ledelse indeholder ind i mellem magtkampe, og det gør det væsentligt at overveje, hvem der indgår i den distribuerede ledelse.



5. Børn og unges vidensmotivation kan fremmes gennem god ledelse

Vidensmotivation er vigtig og fremmes via stærk faglig ledelse, som sætter retning for både vision og metoder til, hvordan vi bedriver ledelse inden for et givent område. Det er vigtigt, at der er fokus på metoden gennem hele styringskæden, men det er også vigtigt, at der er en klar uddelegering af opgaven – hvilken opgave på hvilket niveau. Motivationsbegreberne bør derfor kendes "gennem" hele styringskæden og bruges som dialogværktøj mellem både ledelsesniveauer (inkl. det politiske niveau) og mellem ledelse og medarbejder. Et opmærksomhedspunkt er, at der med barnet og den unge i centrum skal være et fokus på det enkelte barn/unge – samtidigt med at blikket for balancerne mellem motivationsorienteringerne fastholdes i læringsfællesskabet.



6. Børn og unges relationsmotivation kan fremmes gennem god ledelse

Flertallet i workshoppen er nået frem til, at hypotesen holder. De vigtigste pointer for at hypotesen holder er, at fælles forhandling er fundamentet med definerende, forskningsmæssige begreber kombineret med børnenes og de professionelles erfaring og viden. I fællesskab kan vi overveje, hvad vi måler og belønner. Nemlig ikke kun præstationer, men også forældretilfredshed, elevernes oplevelse af fællesskaber, venskaber osv. Vi kan som voksne

Workshops om børn og unges motivation og ledelse – teori og praksisindsigter fra BKF's årsmøde 2021

og ledere være rollemodeller og tillægge relationskompetencer og resultater i forhold til relationsmotivation betydning ved rekruttering og skabe ledergrupper, hvor der er tilstrækkelig gode vilkår i form af tid og fokus på, hvordan man etablerer de bedste muligheder for et fungerende samarbejde og tryghed. Den måde vi arbejder med vores ledelsesteams bør være eksemplarisk og som et godt eksempel.

Vi kan arbejde med medarbejdernes kompetencer og motivation og prioritere 'melletrum' for børn og medarbejdere og ledere (ex skolernes motionsdag). Samtidig kan digitalisering være en udfordring for et af fundamentene for relationskompetence; at være sammen.



7. Børn og unges mestringsmotivation kan fremmes gennem god ledelse

Mestringsmotivation er afgørende at få aktiveret hos børn og unge – ikke mindst hos dem, der oplever sig på kanten af skolen fagligt set.

Samtidigt ser vi ind i nye generationer af børn og unge, som bærer forandringer med sig i relation til autoritet, indflydelse, opdragelse, hierarki, pligt og motivation. Forandringerne peger i retning af et dilemma mellem på den ene side at lytte mere til børn og unge og give dem plads og stemme i skolen, men samtidigt om ikke at ende med et klasselokale, hvor ingen kan få ørenlyd og hvor uro og forstyrrelser spænder ben for læring og fordybelse. Samme tendenser til forandring kan også være til stede blandt nye generationer af medarbejdere, der måske kalder på noget andet ledelsesmæssigt. Det er vigtigt at spørge: Hvad betyder det for vores ledelse? Det handler bl.a. om de individuelle personer set i forhold til fællesskaber. Det er også værd at være opmærksom på, at hvis der er lidt motivationsledelse i toppen, bliver det svært at udøve hos børnene.



Workshops om børn og unges motivation og ledelse – teori og praksisindsigter fra BKF's årsmøde 2021

8. Børn og unges (afbalancerede) præstationsmotivation kan fremmes gennem god ledelse

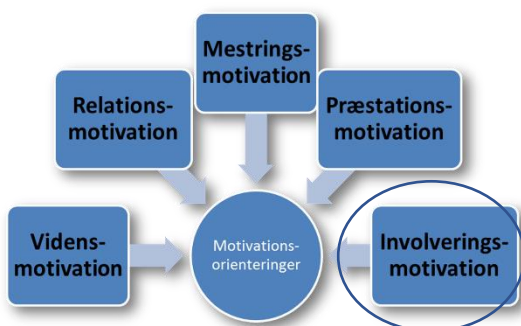
Det er væsentligt, at vi på alle niveauer er opmærksomme på hvordan og hvilke data/resultater mv. vi bruger i vores dialog med vores institutionerne - det kan både blive en fremmede og hæmmende effekt. BKF's medlemmer i workshoppen opfatter hypotesen som plausibel – de har en opgave i at skabe rammerne og sætte fokus - sikre koblingen mellem de forskellige niveauerne og være forventningsafstemt i hele styringskæden. De skal have børnenes stemme frem, så alle kan blive skarpere på, hvad der optager dem. Det er vigtigt, at der er tale om afbalanceret præsentationsmotivation så vi undgår angst, depression mv.

Det er også væsentligt, at vi kan løfte eksempelvis sårbare og anbragte børns præsentations- og mestringsmotivation. Vi skal turde stille krav til dem - og ikke kun være i relationsmotivationen.



9. Børn og unges involveringsmotivation kan fremmes gennem god ledelse

Hypotesen kan underbygges: Det kræver at BKF-medlemmerne "tager deres egen medicin" altså involvering på alle niveauer. Altså gå foran, men vigtigt at der flere motivationsfaktorer - og hvordan der skabes balance mellem dem. Skabe rum i de forskellige ledelsesmæssige niveauer til at kunne at handle for at skabe involveringsmotivation.

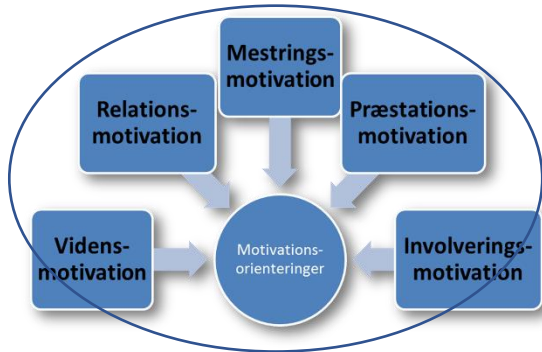


10. Ledelse kan bidrage til, at børn og unges motivation bliver balanceret

Hypotesen giver fin mening, dog ikke nødvendigvis ud fra en lineær tænkning, men derimod fra og til alle retninger. Når vi stiller spørgsmål i ledelseskæden, skal der være opmærksomhed på, hvad vi taler med vores ledere omkring - er det ledelse, eller er det styring?

Workshops om børn og unges motivation og ledelse – teori og praksisindsigter fra BKF's årsmøde 2021

Når statslig styring trækker i en (uhensigtsmæssig) retning, kan der være behov for at vi ledelsesmæssigt trækker i en anden retning for derigennem at finde en bedre balance. Endelig er det vigtigt at sætte det rette hold...



11. Ledelse kan bidrage til, at undervisere tager medansvar for børn og unges motivation

Ledelse skal forstås i bred forstand - også politisk ledelse, og hypotesen bør omformuleres til at hedde "at undervisere bliver mere bevidste om", idet undervisere i dag tager et vist medansvar for motivation.

Det ledelsesmæssige bidrag er nødvendigt på flere parametre:

- at være rammesættende og udbrede viden om nuancerne i motivationsbegrebet og skabe opmærksomhed på dialog omkring det og omsætning af det
- tydelige og sammenhængende ledelseskæder, hvor den fælles retning er gennemgående på de forskellige niveauer
- det er en ledelsesopgave at skabe fundament og kontinuerligt styrke fundamentet for positiv feedback-kultur
- et ledelsesmæssigt mod til at prioritere i summen af opgaver sammen med underviserne og i de enkelte teams.

