

Artiklen er udgivet i artikelsamlingen "Et nyt læringslandskab - Flow, intelligens og det gode læringsmiljø." Knoop, H.H. & Lyhne, J. (red.). 2005. Dansk Psykologisk Forlag

# Om kunsten at finde flow i en verden, der ofte forhindrer det

AF HANS HENRIK KNOOP

Mange er optaget af at skabe "verdens bedste" dagtilbud og skoler, fordi man antager, at disse er forudsætningen for en kompetent befolkning, der følgelig er konkurrencedygtig og således kan sikre landets materielle, og indirekte immaterielle, velstand. Basisopskriften på sådanne supermiljøer er enkel, og næsten alle er enige: Man skal vide, hvad man *vil*, man skal *kunne*, og så skal man gøre det. Reaktionen på den netop offentliggjorte OECD undersøgelse af folkeskolen er ingen undtagelse fra denne regel: Undervisningsministeriet, Danmarks Lærerforening, en række forskere og andre interessenter er enige om, at der skal være mere fokus i det pædagogiske arbejde (man skal vide mere om, hvad man vil), at ledere og undervisere skal være mere kompetente (man skal kunne mere), og at skolens organisering af arbejdet skal være mere tidssvarende (så man bedre kan gøre det, man vil). Vurderingen af skolens aktuelle situation og kvalitet varierer, men folk er enige om, at den skal være endnu bedre. Helt parallelt til dette forløber argumentationen i forbindelse med den nært forestående indførelse

af læreplaner i dagtilbudene, og det er umiddelbart fuldt legitimt at forsøge at få bedre styr på institutioner og skoler i en verden, der truer med at løbe løbsk.

Ét, måske dét, afgørende kvalitetskriterium i disse reformforsøg har imidlertid vist sig at være opretholdelsen af *de involveredes personlige initiativ/engagement* og heraf følgende *oplevelse af ansvarlighed*. Vi har lært, at reformer med stor sandsynlighed mislykkes, hvis de indebærer, at de involverede, *psykologisk set*, af-professionaliseres og u-ansvarliggøres gennem for voldsom topstyring og/eller markedsstyring, fordi overdreven styring virker totalitær og dermed frastødende. *Formelt* sættes alle sejl som bekendt til, for at "professionalisere" folk og gøre dem "ansvarlige" ved at stille dem "til regnskab" gennem evaluering, men som vi ved fra de seneste ti års pædagogisk udviklingsarbejde i Danmark, er der talrige eksempler på, at professionelle *psykologisk set* er brændt ud i apati gennem tab af indflydelse i arbejdet kombineret med trusler om offentlig latterliggørelse gennem evaluering. Dette er et meget vanskeligt problem, fordi vi, som bl.a. flow-forskningen viser, faktisk alle har brug for mål og evaluering for at leve og lære, men så ofte har mødt målsætninger og evalueringer, der har været konstrueret så kluntet, at det har taget livet af processerne.

Der er god grund til at antage, at en dybere forståelse af harmoni og kompleksitet, som det eksempelvis kommer til udtryk i flow-teorien, kan være os til stor hjælp ved udformningen af fremtidens pædagogiske miljøer, så i det følgende vil vi se på, hvad flow er, hvordan det kan understøttes, og hvorfor det ofte er vanskeligt at opnå.

## Hvad er flow?

Flow er betegnelsen for en tilstand, hvor en person er fuldstændig fordybet i en aktivitet, fordi denne aktivitet beslaglægger samtlige de



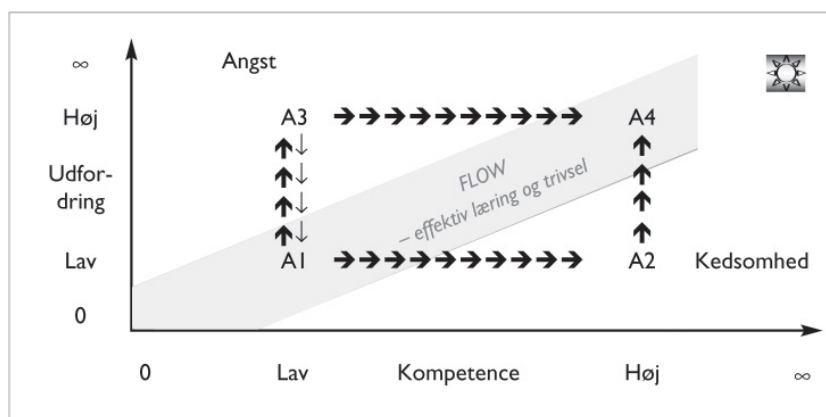
ca. 114 bits psykisk energi /opmærksomhed, der er til rådighed pr. sekund, i og med aktiviteten er optimalt udfordrende.<sup>1</sup> Tilstanden vil typisk være kende- tegnet af følgende fænomenologiske elementer<sup>2</sup>:

- Man er fuldstændig involveret, fokuseret og koncentreret.
- Man oplever en form for ekstase ved at hæve sig over hverdagens realiteter.
- Man oplever stor indre klarhed ved at vide, hvad der skal gøres, og i hvilket omfang det lykkes.
- Man ved, at det er muligt at løse opgaven, fordi ens kompetence matcher udfordringen.
- Man oplever en renhed, i og med man ikke er bekymret om sig selv og samtidig oplever at vokse ud over sine grænser.
- Man oplever en slags tidløshed, fordi man er fuldstændig til stede i nuet, og timer opleves som minutter.<sup>3</sup>
- Man oplever indre motivation, i og med aktiviteten bliver et mål, og en belønning, i sig selv.

Helt optimalt er det, hvis aktiviteten, udover at være indre motiveret, også bidrager til realiseringen af højere formål, som transcenderer personens egeninteresse, fordi dette er i harmoni med, og dermed forstærkende for, de aspekter af flow-oplevelsen, som indebærer, at man "overskrider sig selv", og fordi det dermed tilføjer personens liv mere mening gennem den øgede betydning, personen får for sin omverden.

Den klassiske flow-model ses nedenfor i en let modereret udgave, hvoraf det direkte fremgår, at flow opstår, når udfordringer og kompetencer er afstemt i forhold til hinanden, og at der typisk optræder kedsomhed ved underudfordring og angst ved overudfordring. Men hvis man blot tænker en smule videre, går det hurtigt op for en, at flow-tilstanden (næsten nødvendigvis) også må indebære de øvrige fænomenologiske træk i ovenstående liste, for hvordan kunne det være anderledes? Hvordan skulle man kunne opleve flow i en





### Model 1

Den klassiske flow-model illustrerer den naturlige balance mellem udfordringsniveau og kompetenceniveau – her let bearbejdet af Knoop (2002) efter Csikszentmihalyi (1991).

distræt, forvirret tilstand uden retning, mening eller feedback? Det kan være ved overvejelser som disse, at man fristes til at tænke, at flow er så banalt og selvindlysende et fænomen, at det ikke er en videnskabelig anstrengelse værd. Men når man indser, hvor meget vi har at lære som samfund, i og med flow er så sjældent i mange menneskers liv, kan man hurtigt ændre holdning. I undersøgelser fra USA har det fx vist sig, at flow stort set var fraværende i skoler, og at næsten alle de dårligste oplevelser i unge menneskers liv fandt sted i klasseværelset<sup>4</sup> – trods det at flow-tilstanden må være et generelt pædagogisk ideal, fordi den ofte er ekstremt lærerig, i og med man er optimalt udfordret, fuldstændig fokuseret, og følelsesmæssigt så involveret, at man er tilbøjelig til i meget høj grad at huske det, man beskæftiger sig med.<sup>5</sup> Og da de amerikanske undersøgelser som bekendt ikke er helt uden hjemlige paralleller, er det, trods flow-begrebets potentielle banalitet, altså ikke særlig svært at argumentere for dets berettigelse i pædagogisk tænkning.

Børn er selvsagt født til, og spontant motiverede for, at bringe sig selv i en form for flow-tilstand, fordi det er meget nydelsesfuldt, men formodentlig også fordi det har været en overlevelseshedfordel at være motiveret for læring i fortiden.<sup>6</sup> For mange mennesker bliver flow langt sjældnere, når man bliver ældre – måske fordi verdens alvor trænger sig mere på, og man mister barndommens spontanitet – men også fordi institutioner og voksenliv som bekendt ofte er indrettet på måder, der hæmmer folks trivsel. Csikszentmihalyi sagde engang, at grunden til, at lykken<sup>7</sup> er så vanskelig at finde er, at Universet ikke blev skabt med mennesket for øje – men hvor sandt dette end måtte være, ændrer det ikke på det faktum, at vi er udviklet til i meget høj grad at søge lykken, og at både vores biologi og psykologi ser ud til at understøtte denne søgen gennem indre belønning, og at vi bør indrette os derefter. Vi nyder simpelthen at være optimalt udfordrede i læreprocesser og kreative processer, fordi hele vor organisme i den situation forstår, at den opfylder sit oprindelige formål, nemlig at optimere sin levedygtighed/livsduelighed og reagerer med positiv følelsesmæssig feedback, for at få os til at fortsætte med det.<sup>8</sup>

Trods det at mennesker således ofte yder deres ypperste i flow-tilstande, både hvad angår *indre konstruktion* (læring/dannelse) og *ydre konstruktion* (bidrag/kreativitet), indebærer flow dog *ikke* nogen bestemt moral eller pædagogisk normativitet, for så vidt også Hitler, Goebbels og Stalin formodentlig havde mange ekstatiske flow-oplevelser, mens de slog folk ihjel. Så det er vigtigt at holde sig for øje, at flow-teori ikke i sig selv siger meget om, hvilke politiske og pædagogiske *mål* vi bør opstille (ud over måske mål vedr. menneskelig trivsel). Hvad flow-teori til gengæld gør meget tydeligt er, hvordan man kan, og ikke kan, tilrettelægge *processer*, hvis man ønsker at realisere sine mål, fordi mennesker typisk både er mere engagerede, effektive og ansvarlige, når de oplever at aktiviteter er menings- og nydelsesfulde. Så det vil vi i det følgende se lidt nærmere på.

## Hvordan skabes flow?

Generelt viser forskningen, at sandsynligheden for flow øges, hvis et miljø er kendetegnet af:

- Muligheder for at tage selvstændige initiativer og for at styre sig selv – under ansvar for omgivelserne.
- Konkrete, energigivende mål.
- Håndterbare, ubureaukratiske regler.
- Mulighed for at tilpasse udfordringerne til færdighederne.
- Tydelig, ikke-ydmygende, information om, hvor godt man klarer sig.
- At distraherende faktorer kan fjernes, så det er muligt at koncentrere sig.<sup>9</sup>

Vi ser umiddelbart, hvorledes disse kriterier typisk er opfyldt i traditionelle spil, elektroniske spil, sportsgrene og relativt ofte i frivillige og hobbyprægede aktiviteter. Børns lege fremstår også hyppigt som gode eksempler på, at kriterierne er opfyldt (check selv, om man ville gide lege en leg, hvor de ikke var opfyldt). Det kan endvidere være vigtigt at bemærke, hvorledes kriterierne, som mange andre "miljøforhold" i øvrigt, ikke blot er noget, man passivt får smidt i hovedet, men snarere noget man selv spiller en aktiv rolle i at etablere ved aktivt at vælge steder/"miljøer", der giver én den rigtige "miljøpåvirkning".<sup>10</sup> Kriteriernes betydning er i dag identificeret i så mange forskellige sammenhænge – kulturer, professioner, aldersgrupper, køn etc. – at det er rimeligt at betragte dem er universelle menneskelige præferencer.<sup>11</sup>

I den netop publicerede OECD-undersøgelse af folkeskolen, som blev nævnt i indledningen, peges endnu engang på styrker og svagheder i folkeskolen, og der fremsættes en række anbefalinger.<sup>12</sup> Anbefalingerne ligner ved første øjekast en tilnærmelse til kriterier, som kan fremme flow, for så vidt der anbefales tydeligere mål og



fokus i arbejdet, strammere evaluering, bedre ledelse (så reglerne for det daglige arbejde i højere grad kommer til at fungere), bedre uddannelse (så kompetencen bedre matcher udfordringerne). Men som ligeledes nævnt ovenfor er optimismen formodentlig til at overskue, for der er gennem de sidste 10 år gennemført mange ambitiøse forsøg på at reformere folkeskolen, som åbenbart ikke er faldet særligt heldigt ud, efter denne seneste undersøgelse at dømme.

Vi har tilsyneladende ikke hidtil haft den fornødne politisk-administrative kompetence til at styre den pædagogiske sektor, og med den accelererende udviklingstakt samfundet på mange måder er præget af, vil det være naivt at tro, at man kan lykkes med blot at gøre mere af det samme. Med andre ord er der ikke meget, som tyder på, at endnu en *standard*-reprimande fra udlandet, og endnu en *standard*reaktion om opstramning fra de hjemlige politikere vil være tilstrækkeligt til at forbedre noget som helst. En opstramning *kan* være på sin plads, men der er samtidig stærkt brug for at lede *bedre* (og ikke blot *mere* eller *hårdere*) – både politisk, administrativt og professionelt, så i den sidste del af denne artikel vil vi kigge lidt nærmere på forholdet mellem ledelse og flow. Inden vi gør det, kan vi dog lige kaste et blik på en række forhold, som kan være med til at forklare, at flow fortsat er så sjældent, trods det at vi altså er født med lyst og evne til at bringe os i netop denne attraktive tilstand.

## Hvad forhindrer flow?

Det siger sig selv, at nogle mennesker vil have lettere ved at opnå flow end andre, fordi de er bedre genetisk disponeret for det, men da dette ikke umiddelbart er til at ændre på, ser vi bort fra det her og fokuserer i stedet på personlige træk samt pædagogiske, arbejdspladsbestemte og samfundsbestemte forhold, som er påvirkelige og håndterbare.



Nogle *personlige træk* som ofte forhindrer flow (og dermed ofte er selvforstærkende), omfatter bl.a. *lav selvfølelse* (som indebærer, at man har svært ved at vælge "selvstændigt", fordi man ikke rigtig ved, hvem man "selv" er; *lavt selvværd* (som tenderer til at "ugyldiggøre" ens valg, fordi man ikke rigtigt accepterer "den vælgende", dvs. sig selv, fordi man ikke opfatter sig selv som værende meget "værd"); *koncentrationsproblemer* (som kan virke stærkt hæmmende på livskvaliteten, fordi man ikke formår at dvæle tilstrækkelig længe ved noget, til at det bliver interessant); *oplevet overbelastning* (som fastholder én i angst og stress); og *oplevet ensformighed* (som bidrager til kedsomhed og tristhed i hverdagen).

Listen af *pædagogiske forhold*, som ofte hæmmer flow, omfatter bl.a. *passivisering af børn/elever* gennem for hård læreplanstyring (som kan gøre børnene/eleverne bange, uengagerede, uansvarlige og inkompetente pga. den læringsmæssige ineffektivitet og den almindelige mistrivsel, der typisk følger af manglende interesse, initiativløshed og afmægtighed); *manglende oplevelse af at kunne bruge det, man lærer, til noget vigtigt* (fordi det tenderer til at gøre pædagogikken meningsløs, kedelig og angstprovokerende, i og med man ikke rigtigt kan "se sig selv" i det, der foregår – et problem man bør være særlig opmærksom på i forbindelse med mere abstrakt og teoretisk undervisning, der i sagens natur kræver en gedigen operationalisering for at blive konkret brugbar). Spidsformuleret ser det generelt ud til, at *den nemmeste måde at forhindre flow i at optræde i pædagogiske sammenhænge er at tvinge folk til at lære noget, der forekommer dem ligegyldigt, kedeligt eller for svært – på en potentielt ydmygende måde – og gøre det længe* – for det vil både sikre, at stoffet læres langsomt og glemmes hurtigt.

*Forhold på arbejdspladsen*, som ofte forhindrer flow, er bl.a. *manglende indflydelse* (som gør folk apatiske, uansvarlige og på sigt ikke sjældent fagligt svagere, fordi det manglende engagement også nemt kan virke demotiverende mht. efter- og videreuddannelse). *Faglig*





og ledelsesmæssig uklarhed omkring mål og regler har også ofte skabt utilfredshed og frygtsomhed, og da det er svært at vurdere, hvordan det går, hvis man ikke helt er klar over, hvad man er i gang med, er flow stort set fraværende på arbejdspladser, som har mistet orienteringen. For ambitiøse mål og/eller for hård konkurrence indebærer pr. definition en overbelastning, som gradvist slider folk ned og skaber en angstpræget og nervøs atmosfære i arbejdet. Hektiske og fortravlede arbejdspladser kan selvfølgelig være spændende, men ofte forhindrer de folk i at koncentrere sig tilstrækkeligt til, at der kommer tilstrækkelig kvalitet i arbejde.

Alle disse hæmmende faktorer, samt alle de der ikke er nævnt, er selvfølgelig til enhver tid indlejret i en samfundsmæssig kontekst, der i sig selv kan forekomme mere eller mindre ordnet og meningsfuld, og som således i varierende grad kan virke befordrende for folks trivsel. I disse år er det måske især den udbredte oplevelse af *uoverskuelig samfundsmæssig kompleksitet*, som gør det vanskeligt at vælge og fokusere, hvilket, udover at hæmme flow, nemt kan føre til en oplevelse af afmægtighed, fordi det selvfølgelig er svært at gøre noget, hvis man ikke *ved*, hvad man skal gøre. Og nemmere bliver det ikke af, at samfundets ændringstakt på en række områder stiger – for der er grænser for, hvad vi kan overkomme, og vore biologiske og psykologiske muligheder for tilpasning og omstilling er allerede ganske voldsomt udfordrede, som stress-statistikkerne tydeligt viser. Gamle dyder – såsom at acceptere at ting tager tid, at ting har deres egen rytme, eller at mennesker er født til at leve i et adstadigt tempo, med relativt få sociale kontakter af relativt stabil karakter, og med meget konkrete og nærværende gøremål og “mål for læring” – er blevet sværere at efterleve. Og det er et åbent spørgsmål, om vi som samfund overhovedet har mulighed for at vende tilbage til en mere balanceret livsform igen, selvom vi måtte ønske det, for der er tilsyneladende en hel del, vi ikke har styr på i øjeblikket.<sup>13</sup>





Men uanset samfundets aktuelle tilstand, og uanset hvordan vi tilstræber at indrette fremtiden, vil vi være aldeles afhængige af det lederskab, vi har til rådighed. Vi vil være afhængige af, at vore politikere er dygtige, ærlige og hensynsfulde mennesker; afhængige af at vore administratorer er både loyale over for den besluttede politik og de mennesker, hvis vilkår de er ansvarlige for; og afhængige af at vore ledere i firmaerne og de offentlige institutioner forstår deres fag, deres rolle og deres medarbejdere tilstrækkelig godt til, at der både kommer høj kvalitet i arbejdsprocessen og i det produkt, som skabes. Men selvom det kan lyde lige så enkelt og banalt, som dét at skabe flow, viser ledelsesforskningen, ligesom flowforskningen, at selv de mest banale forskrifter kan være ganske vanskelige at efterleve. Så for at forstå vilkårene for at opleve flow i pædagogikken og arbejdslivet mere bredt kan vi med fordel se nærmere på, hvordan landet ligger rent ledelsesmæssigt?

## Ledelse og flow

Når man skimmer de seneste årtiers ledelseslitteratur, kan man indimellem rammes af den tanke, at alle i virkeligheden skriver det samme. Det er selvfølgelig ikke nogen helt rimelig tanke, for der er som bekendt meget forskelligartede tilgange til ledelse, men som eksempelvis Harvard Business School's emeritus, psykolog og sociolog Renato Tagiuri, skrev i 1995 efter 40 års studier af ledere fra hele verden, ser der alligevel ud til at være et meget generelt adfærdsmønster, som kendetegner vellykket ledelse, og som mange forskellige slags personer, kan lade sig inspirere af.<sup>14</sup> Hvis det er "fornemmelsen for dette mønster", man som læser har haft, når man har registreret en overvældende ensartethed i litteraturen, er det altså ikke nødvendigvis helt misvisende. Og hvis man studerer Tagiuris påstande nærmere, vil de fleste nok opleve, at han ikke rammer helt skævt i forhold til deres egen vurdering af ledelse heller. Tagiuris sammenfatning munder ud i, at der er 10 typer adfærd, som en leder generelt må mestre og udvise for at lykkes, nemlig:



1. At gøre formål med alle jobs helt tydelige.
2. At beskrive opgaverne tydeligt.
3. At lytte til medarbejdernes synspunkter.
4. At sørge for at de nødvendige ressourcer for at udføre opgaverne er til stede.
5. At være eksplicit omkring evalueringsstandarder.
6. At belønne umage og tilbyde gulerødder.
7. At give omgående/hurtig feedback på præstationer.
8. At sørge for at undgå sammenblanding af personlige venskaber og lederroller i forhold til medarbejdere.
9. At indrømme sine fejl og være ærlig.
10. At træffe de beslutninger, der skal træffes.

Et gammelt mundheld om lister siger, at hvis der er ti punkter, er det løgn, for det er bare *for* usandsynligt, og *for* iøjnefaldende, at der lige præcis skulle være ti. Men her kan man jo ved selvsyn checke, om ens bedste oplevelser *som leder* eller *med ledere* ikke alligevel er kendetegnet af, at alle de nævnte adfærdstræk var opfyldt. En måde at gøre det på er fx at spørge, om man har oplevet god ledelse, hvor det modsatte gjaldt.

Hvem har fx været glad for ledere, man ikke rigtigt kunne finde ud af, hvad ville? Eller for ledere der ikke rigtigt lyttede til én, eller som overbelastede én med opgaver? Hvem har nydt ikke rigtigt at vide, hvad man blev målt på, og hvem har været tilfreds med at blive ignoreret efter en ekstraordinær arbejdsindsats? Hvem har fundet det helt problemfrit, at visse kolleger var personlige venner med lederen, når der skulle diskuteres vanskelige forhold på arbejdspladsen? Og hvem har uden videre kunnet acceptere, at lederen løj eller ikke traf de nødvendige beslutninger, så arbejdsprocessen derved blev forsinket? Formodentlig de færreste, om overhovedet nogen. Det er åbenlyst, at vi forventer "ordentlighed", (som de i A. P. Møller angiveligt mener, er den ene værdi, der sammenfatter alle andre), hvilket vi kan få ved at leve op til disse principper for leder-



adfærd ved siden af alt det andet, som selvfølgelig også skal være “i orden” i en organisation.

De fleste vil nok nå frem til, at Tagiuri har ret i, at god ledelse som minimum er kendetegnet af ovenstående. Og man når måske endog, som Tagiuri selv gør, frem til, at punkterne tilsammen udgør en ubrydelig helhed, således at hvis blot et enkelt af dem misrøgtes, påvirker det helheden betydeligt. Hvis lederen fx afsløres i at lyve, hjælper alverdens gode målsætninger ikke ret meget. Og hvis der mangler ressourcer, til at gøre det man vil, er det også nok til at organisationen snubler, selvom alt andet måtte være på plads. Man kan selvfølgelig trodse disse bud, og som alternativ vælge at lede gennem trusler og angst, eller ved at tilegne sig tilstrækkelig karisma til at charmere medarbejderne op i fart, men begge strategier vil hurtigt slå fejl, fordi trusler dræber både kreativitet og moral og dermed effektivt udhuler organisationen indefra, og fordi karisma i sig selv ikke repræsenterer den fjerneste antydning af højere mening og derfor nødvendigvis må suppleres med mere regulær ledelse for at have positiv effekt.

Det er klart, at man ikke kan undgå den generelle “trussel” om, at hvis man ikke laver sit arbejde ordentligt, kan man ikke beholde det, og det er lige så klart, at der kan være store fordele forbundet med at have en karismatisk leder med gennemslagskraft, men pointen er, at trusler (pisk) og karisma (gulerod) er sekundære i forhold til de generelle ledelsesmæssige adfærdsfordringer, der gør det muligt for medarbejderne at nyde arbejdsprocessen (flow).

God ledelse handler ifølge Tagiuri altså ikke så meget om personlighed (hvem du *er*) som om adfærd (hvad du *gør*). Står hans konklusion på metastudiet til troende, kan mange forskellige typer mennesker følgelig blive gode ledere, hvis blot de er i stand til – og vælger – at *gøre* det rigtige. Det peger på lettilgængelige muligheder i både lederuddannelse og organisationsudvikling. Man skal imid-





lertid være opmærksom på det kuriosum, at de nævnte adfærdstræk faktisk i vid udstrækning vil være dét, vi normalt forbinder med lederens "personlige" og "sociale" kompetencer snarere end hendes/ hans rent faglige kompetencer, selvom sidstnævnte selvfølgelig også er vigtige. Som sådan er Tagiuris konklusion altså ikke, at adfærd og personlighed bør betragtes som skarpt adskilt, men blot at mange forskellige typer mennesker har mulighed for at blive gode ledere ved grundigt at lære sig kunsten.

Og hvordan er så mulighederne for at leve op til disse idealer i dag – i et samfund præget af hastigt skiftende materielle vilkår, radikale ændringer af vores opfattelse af tid og rum, samt stadigt stærkere konkurrence og markedsstyring, der ikke i øjeblikket afbalanceres af tilsvarende stærke politisk-demokratiske eller professionelle kræfter? Dette er faktisk et af hovedspørgsmålene i Csikszentmihalyis aktuelle forskningsprojekt *Good Work Project*<sup>15</sup>, som blandt andet studerer "godt" lederskab i den tredelte betydning, at der både er tale om fagligt-professionelt godt, etisk godt og personligt nydelsesfuldt arbejde (som man altså har det godt med). Csikszentmihalyi leder projektet sammen med psykologerne Howard Gardner og William Damon og har været beskæftiget med det siden 1995.<sup>16</sup> *Good Work Project* sigter således bredere etisk, samfundsmæssigt og trivselsmæssigt end Tagiuri, som han er fremstillet ovenfor, hvor der primært fokuseres på den adfærdsmæssige og tekniske side af ledelsen. Men indsigter fra *Good Work Project* ligger alligevel tæt på, hvad Tagiuri har fundet, som følgende citat fra Csikszentmihalyis seneste bog *"Good Business – Leadership, Flow, and the Making of Meaning"*<sup>17</sup> viser:

*"Probably the most important principle of organizational behavior that emerged from the interviews was the importance of trust, which is brought about by respect. Any group of people working toward a common goal is held together by a combination of two motives: self-interest and common interest. The former can be brought about by external incentives: pay, promotion, prestige. The latter motive, common interest,*





*must be earned through a demonstration of respect for the value of the members of the team. Workers will not place themselves at the service of a leader's vision unless they feel that the rules of the organization are fairly applied, that the contribution is recognized, and that the integrity is respected...To achieve this end, managers must invest a great deal of their psychic energy in monitoring and enhancing the well-being of the group. And before all else, they have to develop self-discipline based on self-knowledge, which will prevent them from acting capriciously and selfishly. Whenever a leader cuts corners, shows favoritism, is unfair or thoughtless he undermines the common interest of the group. If this happens often enough, the only motive keeping the organization coherent will be self-interest. This not only lowers the morale but increases the operating costs of the organization, because a greater amount of extrinsic incentives will be needed to keep people performing their tasks.”<sup>18</sup>*

Dette citat falder tydeligvis i tråd med Tagiuri, men indikerer tydeligere end denne, hvordan ledelsesadfærd altid er afhængig af, at den pågældende organisationskultur er modtagelig herfor, uanset hvor god denne adfærd i øvrigt måtte være i sig selv. Dette kan man også få et ironisk indtryk af via ledelsesfilosoffen Robert Heller, der, i øvrigt direkte inspireret af Tagiuri, har udfærdiget en liste med udsagn<sup>19</sup>, som udtrykker organisatorisk harmoni, i den betydning at ledelse og organisation er kulturelt samstemt. Hvis man er leder, behøver man blot at svare “sandt” eller “falsk” til følgende for at få et billede af sin egen situation:

1. Jeg har mine foresattes fulde tillid med hensyn til, at jeg gør et godt stykke arbejde.
2. Jeg og mine kolleger arbejder som et ægte team, hvor hvert medlem samarbejder og bidrager fuldt ud.
3. Jeg trives med organisationskulturen og er sikker på, at den bidrager til, at vi opnår det optimale.
4. Jeg og organisationen har klare mål, som jeg har været med til at definere, og som alle kender.





5. Jeg modtager fyldestgørende og klar information, og kommunikerer følgelig selv fyldestgørende og klart med mine medarbejdere – og de med mig.
6. Jeg har tillid til mine egne evner til at gøre mit arbejde, og til at mine kolleger og medarbejdere ligeledes gør deres.
7. Jeg har al den autoritet og de ressourcer, jeg har brug for med henblik på at gøre et fremragende stykke arbejde – og det har mine medarbejdere også.
8. Jeg insisterer på fremragende arbejde fra mine medarbejdere på grundlag af aftalte kriterier, og det lever jeg også selv op til.
9. Jeg har ægte omsorg for mine medarbejdere – og det har mine foresatte også for mig.
10. Jeg ved, hvilke resultater vi må præstere for at være konkurrencedygtige – og vi forsøger konstant at forbedre vor konkurrenceevne og præstation.

Nu vil de færreste læsere formodentlig være formelle ledere, om end enhver pædagog og underviser *reelt* vil fungere som leder af læringsmiljøer – og som sådan argumenterbart vil være afhængig af nogenlunde samme sociale kvaliteter som ovenstående.<sup>20</sup> Men lad os alligevel for en kort stund forestille os, at vi er formelle ledere, og er afhængige af, at alle disse kriterier er opfyldte.

I *Hellers* udlægning er det klart, at svarene for mange (men selvfølgelig langt fra alle) ledere vil være deprimerende, og at mange snarere oplever, at det er frygt end tillid, der præger ledelsesarbejdet i hverdagen; at samarbejdet ofte er præget af magtspil, og at kulturen ofte er fjendtlig over for ledelsesstrategien; at denne strategi ofte er lettere diffus og ender med et forsimplet fokus på bundlinien – selv i mange offentlige institutioner; at ledelsesstrategien under alle omstændigheder bliver mere og mere uklar jo længere ned i organisationen, man kommer, indtil den knapt kan anes; og at ledere ofte signalerer selvtillid grænsende til det arrogante, hvilket ikke sjældent dækker over en dyb usikkerhed, hvad angår organisationens







udviklingsretning såvel som deres egen rolle og præstation. Så vidt altså Heller's uindpakkede skepsis, og således sikkert også en og anden læser af dette skrift. Men hvorfor er det så ofte så vanskeligt at lede ideelt, når vi nogenlunde ved, hvad det ideelle er?

Det generelle svar er selvfølgelig (som ved det tilsvarende flow-spørgsmål), at verden *ikke* er ideel, og at det miljø, organisationen skal fungere i, derfor hele tiden byder på overraskelser og forstyrrelser, hvoraf en del vil være uønskede, og en del vil kræve større interne ændringer, inden man har tilpasset sig. Overraskelser og forstyrrelser behøver i princippet ikke være spor problematiske og bør i passende omfang sågar betragtes som nødvendig inspiration og berigelse, som bl.a. flow-forskningen viser. Men det kræver, at man er i stand til fortløbende at omstille organisationen, uden at den mister sin integritet, og det er i disse år desværre en udbredt oplevelse, at organisationer udvikler sig langsommere end markedstendenser og politiske modefænomener skifter, og at dette ofte medfører en fornemmelse af at være *bagefter* som organisation. Problemet genfindes næsten overalt, og kun private organisationer som dominerer markederne så meget, at de selv "skaber" deres "miljø", eller de offentlige myndigheder der har så stor indflydelse, at de selv bestemmer deres, går formodentlig fri af dette problem. Men det er sjældent, man hører beretninger om en sådan dominans, selvom den selvfølgelig findes. Det dominerende billede er derimod fortravlethed på alle niveauer og i alle sektorer. Politikere betragtes således hyppigt som "småregulatorer", der rykker ind, *efter* at de større udviklingsspring har fundet sted, snarere end som visionære ledere, der går foran med et klart billede af, hvilken fremtid de ønsker at skabe.<sup>21</sup> Juristers sagsbehandling betegnes ofte som uhørt langsommelig. Politiet kritiseres for at være for længe om at rykke ud – hvis de overhovedet kommer. Skolen beskrives som ude af trit med informationssamfundet. Børnehaven er ude af trit med forældres behov for fleksible åbningstider. Lukkeloven er ude af trit med befolkningen arbejdstid. DSB er forsinket. Arriva er forsinket. Der er ventelister til behandling på sygehusene. Europa er







bagefter USA, hvad angår videnskab, teknologi og økonomisk vækst. USA er bagefter Østasien, hvad angår økonomisk vækst. Østasien er bagefter Europa, hvad angår materiel levestandard. Og listen fortsætter, så længe vi vil.<sup>21</sup> Vi løber hurtigere og hurtigere – men måske uden rigtig at have gavn af det – og uden rigtig at vide hvor er vi egentlig er på vej hen. Ledelsesteoretikeren Margaret Wheatley sammenfatter situationen i indledningen til sit nyhedsbrev den 7. maj 2004:

*"Dear Friends and Colleagues, In the last six months I have sat and talked about leadership with thousands of people in Europe, the United States, Canada, and Australia. Everywhere I hear a similar desire and a growing frustration. Conditions in our organizations, our communities, and the world as a whole, are a source of increasing unhappiness and frustration. People are working harder, to the point of exhaustion. But they are less satisfied with what they're accomplishing, and less engaged with their work. Yet we still want to be engaged, we still want our efforts to make a difference, we still want our work to be meaningful and good."*<sup>22</sup>

Om Wheatley overvurderer problemernes omfang er ikke umiddelbart til at sige, men jeg tror desværre, de fleste genkender den stemning, hun beskriver – en stemning der hverken afspejler god ledelse eller flow. Det er tydeligvis ikke nok at vide, hvad man gør under ideelle omstændigheder, hvis man virkelig vil udføre godt arbejde. Og at de samfundsmæssige omstændighederne er langt fra ideelle, kan vi afslutningsvist lade sociologen Anthony Giddens markere med ordene:

*"...This is not – at least at the moment – a global order driven by collective human will. Instead, it is emerging in an anarchic, haphazard, fashion, carried along by a mixture of influences..."*<sup>23</sup>

Måske har god ledelse aldrig været vigtigere, end det er nu, og måske har det aldrig været sværere at være en god leder. Det er klart, at vi har brug for et stærkt demokrati og en velfungerende politisk,



administrativ og ledelsesmæssig styring af den løbske samfundsudvikling. Men det er lige så klart, at denne styring med garanti ikke kan lykkes, hvis den sænker initiativet og dermed ansvarligheden blandt de, der ledes – uanset om det er en daginstitution, en skole, et firma, eller et samfund, vi taler om. Det kan ikke overvurderes, hvor vigtigt det er, at ledelse på ethvert niveau og i enhver sammenhæng udføres på en måde, så det giver mening, perspektiv, retning og sammenhæng i menneskers liv. Men det kan heller ikke siges for tydeligt, hvorledes børns, elevers, studerendes, medarbejders, ja borgeres engagement og ansvarlighed er helt og holdent afhængigt af, at de ledes på en måde, der hæver betydningen af deres indsats og personlige medleven i samfundet over enhver tvivl.

Det er ikke umiddelbart dårligt at præcisere mål og regler for det pædagogiske arbejde, og det er vigtigt, at vi løbende er i stand til at vurdere, hvordan det går. Dette er grundlæggende forudsætninger for flow, trivsel og læring, som vi har set. Men to kvalitetskriterier for pædagogiske reformer skal fremhæves meget tydeligt: 1) Målsætning, regelsætning og evaluering skal notorisk virke *energigivende* i hverdagen – man skal opleve at få mere energi gennem mål, regler og evaluering – ellers ødelægger det mere, end det gavner (og det er heldigvis nemt at spørge folk, om de har fået mere energi); 2) Meget af det bedste i livet kan *ikke* umiddelbart måles. Så hvis vi går for langt med måleriet, ødelægger vi noget af livet.

## Epilog

*“Once Miles Davis asked me, “How do you play from nothing?” And I said, “You know, you just do it.” And that actually is the answer. I wish there were a way to make “I don’t know” a positive thing, which it isn’t in our society. We feel that we need to “know” certain things, and we substitute that quest for the actual experience of things in all its complexity. When I play pure improvisation, any kind of intellec-*



*tual handles are inappropriate because they get in the way of letting the river move where it's supposed to move."*<sup>24</sup>

Således musikeren Keith Jarrett, som her fortæller om, hvordan han gennemfører sine legendarisk improviserede soloklaver-koncerter. Det er en eminent beskrivelse af, hvorledes flow både handler om at give sig fuldstændig hen, men også om at opleve fuld kontrol over situationen. Og, som det er blevet tydeligt, er mange af de bedste oplevelser i livet netop kendetegnet af en sådan intens indlevelse og fokusering. Det er oplevelser, der er nydelsesfulde og meget lærerige, fordi kroppen og sindet er forenet i én koncentreret, optimal fysisk og mental bevægelse. Vi kan kalde det lykke, nydelse, leg, zonen, et sus, et kick, at det swinger, at vi er høje, at vi er på vingerne – eller bare i flow. Vi har lært, hvordan børn fødes med et grundlæggende behov for at bringe sig selv i denne form for tilstand, som det fx kommer til udtryk gennem børnenes initiativrigdom, nysgerrighed, fascination over alt det nye og deres lyst til at lege. Når vi derfor planlægger og leder pædagogikken i dagtilbud, skoler og andre uddannelsesinstitutioner, ved vi nu, at det vil være et ganske afgørende succeskriterium, at brugen af planerne og ledelsesformen omkring dem respekterer dette udgangspunkt – og at det er helt og aldeles meningsløst og professionelt nedbrydende at indrette institutioner og skoler på en måde, der gør læreprocesser ubehagelige.

*"The Master in the art of living makes little distinction between his work and his play, his labor and his leisure, his mind and his body, his education and his recreation, his love and his religion. He hardly knows which is which. He simply pursues his vision of excellence in whatever he does, leaving others to decide whether he is working or playing. To him he is always doing both."*<sup>25</sup>



## Litteratur

- Callahan, D. (2004). Interview on: A Nation of Cheaters?  
[www.cheatingculture.com/davidcallahaninterview.htm](http://www.cheatingculture.com/davidcallahaninterview.htm)
- Csikszentmihalyi, M. (2003). *Good Business – Leadership, Flow, and the Making of Meaning*. New York: Viking.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity – Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York City: HarperCollins Publishers.
- Csikszentmihalyi, M. (2004). *The Concept of Flow*. Presentation at The Danish University of Education, Copenhagen May 12th 2004.
- Gardner, H., Csikszentmihalyi, M. & Damon, W. (2001). *Good Work – Where Excellence and Ethics Meet*. New York: Basic Books.
- Giddens, A. (1999). *Runaway World*. New York: Routledge.
- Heller, R. (2004). *People Management: Treat your employees the right way and get more power from the people*. Thinking Managers.
- Jarrett, K. (1995). *How I Create*. Utne Reader: [www.utne.com/web\\_special/web\\_specials\\_archives/articles/119-1.html](http://www.utne.com/web_special/web_specials_archives/articles/119-1.html)
- Jaynes, J. (1976, 1990). *The Origin of Consciousness in the Breakdown of the Bicameral Mind*. New York: Houghton Mifflin Company.
- Joy, B. (2000). *Will Spiritual Robots Replace Humanity by 2100?*  
Palo Alto: Stanford University. [http://technetcast.ddj.com/tnc\\_program.html?program\\_id=82](http://technetcast.ddj.com/tnc_program.html?program_id=82)
- Joy, B. (2000). *Why the Future doesn't need us*. Wired Magazine 8.04, April, 2000.
- Knoop, H.H. (2002) *Leg, læring og kreativitet – hvorfor glade børn lærer mere*. København: Aschehoug.
- Nakamura, J. (2004). *Flow in Children's Lives*. Conference Presentation at Smålands-havet, Karrebæksminde, Denmark, May 14th 2004.
- OECD (2004). Pilot review of the Quality and Equity of Schooling Outcomes in Denmark.
- Tagiuri, R. (1995). Managing people: Ten essential behaviors. Boston: *Harvard Business Review*, Vol. 73, Issue 1, pg. 10.
- Wheatley, M. (2004). Letter from Berkana Institute. May, 7th.



## Noter

1. Den estimerede maksimalspændvidde for en normal persons opmærksomhed (som også kan kaldes "psykisk energi") er 114 bits pr. sekund, hvilket adderer til ca. 500.000 bits pr. dag og til ca. 168 milliarder bits pr. liv. Ved at tage højde for, hvor mange bits opmærksomhed, vi har til rådighed, kan vi bl.a. øge vor indsigt i, hvorledes vi interagerer socialt, og hvorledes vi fungerer som personer. En social konsekvens af den begrænsede spændvidde er fx, at man ikke kan tale med to personer samtidig, fordi der går ca. 60 bits pr. sekund til en samtale, hvorfor to samtaler tilsammen vil kræve mere end 114 bits. En personlig konsekvens kan være, at man bliver mere "metaopmærksom" (mit udtryk, HHK), i og med det går op for en, at "summen af indholdet i ens opmærksomhed over tid" faktisk er ensbetydende med det, man kalder ens "liv". (Csikszentmihalyi, 2004).
2. Csikszentmihalyi, 2004.
3. Tidsopfattelsen er muligvis det bedste operationelle målepunkt ved videnskabelig udforskning af graden af flow.
4. Nakamura, 2004
5. For en uddybende beskrivelse af følelsers betydning for læreprocessen se fx Knoop (2002).
6. Man kan imidlertid også argumentere for, at det, vi i dag diagnosticerer som koncentrationsbesvær, var en nødvendig normaltilstand i stenalderen, fordi man da blev nødt til hele tiden at spejle rundt for at undgå at blive overrasket af fjender – så man bør nok fortsat være varsom med at trække for lige linier fra fortidens overlevelsesbetingelse til nutidens behov for flow, selvom det er vanskeligt at forestille sig, at der ikke skulle eksistere en vigtig forbindelse.
7. Lykke er her en oversættelse af samlebegrebet "happiness".
8. For en uddybende beskrivelse heraf, se evt. Knoop (2002). Det skal dog her bemærke, hvorledes evolutionen har ændret karakter, efter at mennesket – for måske kun ca. 3.000 år siden (Jaynes, 1976, 1990) – er blevet bevidst om sig selv og dermed har fået muligheden for at træffe valg, som ikke er direkte afledt af genetisk eller sociokulturel programmering.



ring. Vi behøver med andre ord ikke længere afmægtigt at underkaste os vore basale drifter eller magtforholdene i samfundet, men er et stykke af vejen frit stillede til at hæve os over disse – som selvstændigt tænkende og vælgende individer. Det betyder altså ved første øjekast, at de darwinistiske selektionsprincipper, som i både naturhistorien og kulturhistorien har spillet, og fortsat spiller, så stor en rolle, er blevet suppleret med vore mere eller mindre frie valg. Men kognitionspsykologisk set kan også “det frie valg” selvfølgelig beskrives som en form for darwinistisk selektion blandt alternativer, hvor de stærkeste, og altså ikke nødvendigvis de moralsk bedste (!), idéer og begrundelser “overlever” og bliver til mere eller mindre bevidste “valg”, så helt fri af naturens styrende principper kommer vi måske ej heller i denne sammenhæng.

9. Se fx Csikszentmihalyi, 2003.
10. Miljøkriterier for flow og personlige kompetencer i at skabe og udnytte disse kriterier bliver således lige vigtige i denne sammenhæng. Se fx Knoop (2004) for en oversigt over, hvorledes ny forskning viser, hvorledes genetisk arv og miljø vekselvirker langt mere intimt i menneskers liv end tidligere antaget.
11. Som allerede nævnt: Når man tænker flow-tilstanden og dens kendetegn igennem, som den nu er beskrevet i det psykologiske fagsprog, når de fleste nok frem til, at det selvfølgelig er sådan, det er, for hvordan kunne det ellers være... Og det gælder faktisk de fleste aspekter af teorien. Den er på en gang så intuitivt indlysende og så eksistentielt central, at det er svært at forestille sig, at den ikke skulle være så sand, som videnskabelig erkendelse nu kan være inden for dette område. Dette medfører selvfølgelig en risiko for, at nogen vil kalde teorien uinteressant, og at andre vil kalde den tautologisk for så vidt den beskriver højdepunktstilstande som ... højdepunktstilstande, men som sprogforskeren Jørn Lund engang sagde, er der kun ét bogstav til forskel mellem det banale og det basale, og der behøver således heller ikke være den store forskel på det mest banale og det vigtigste. Dermed være ikke sagt, at vi skal dyrke det banale – og flow-teorien er om nogen en teori om vedvarende personlig kompleksitetsvækst – men

- blot at der ikke på forhånd er noget odiøst ved at indtænke banale og basale forhold i en teori.
12. OECD, 2004.
  13. Ikke mindst den digitale teknologi bidrager til radikale ændringer i vor sociale interaktion med hinanden, for så vidt den dels indebærer dybtgående ændringer i tids- og rumopfattelse, dels muliggør en voldsom forøgelse af økonomiske markeds kræfter, som vi indtil videre ikke har regulerende instanser, der matcher, og dels fordi materielle forhold, og herunder ikke mindst ejerforhold, ændres meget hurtigt.
  14. Tagiuri, 1995. Læg mærke til at principperne er stærkt samstemte med flow-kriterierne, der jo bl.a. omfatter klare mål, håndterbare regler, passende udfordring, tydelig feedback og fokuseret opmærksomhed jf. ovenstående – og at god ledelse, også i Tagiuris udlægning, således kan være direkte befordrende for flow.
  15. Se fx Gardner, Csikszentmihalyi & Damon, 2001;  
[www.goodworkproject.org](http://www.goodworkproject.org)
  16. Undertegnede har sammen med bl.a. lektor Ebbe Vestergaard og lektor Frans Ørsted Andersen samarbejdet i GoodWork Project siden 1998.
  17. Csikszentmihalyi, 2003.
  18. Csikszentmihalyi, 2003, s. 200.
  19. Heller, 2004.
  20. I skolen taler man i dag endog om classroom-management som et ideal, der indirekte udtrykker, hvor vigtige lærernes lederkompetencer er.
  21. Man begynder at forstå, hvordan den amerikanske matematiker Douglas Hofstadter i sin tid nåede frem til sin "Hofstadter's 1. Law", som lyder: "It always takes longer than you think, even when you consider Hofstadter's 1. Law."
  22. Wheatley, 2004.
  23. Giddens, 1999, s. 37.
  24. Jarrett, 1995.
  25. Zen-buddhistisk tekst af ukendt oprindelse.