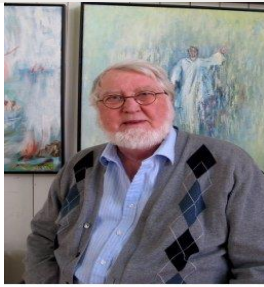


Selvfølelsen - roten til alt godt



– Arbeidslivet fungerer etter samme regler som familien, sier David Kvebæk. Begge steder må vår selvfølelse stimuleres positivt for at vi skal kunne blomstre. Og selvfølelsen består, ifølge Kvebæk, av to deler; en myndighetsdel og en omsorgsdel. Først når disse to er i balanse, og har samme prioritet, kan vi snakke om det myndiggjorte menneske. Det er målet både for leder og medarbeider.

Den snart 80 år gamle mannen betrakter oss med foldede hender og årvåkne øyne fra en sofa i huset sitt på Lillestrøm. Han har grått, bartløst skjegg, lyseblå skjorte, grå jakke og runde briller. Ansiktet hans er mildt. På veggen bak ham henger fargerik kunst og innerst i stuen skinner solen gjennom et blågrønt glassmaleri. Lyset det frambringer gir rommet et sakralt preg og understreker huseierens tidligere virke som prest.

Men det var ikke prest David Kvebæk skulle bli. Etter kun få år som utøvende teolog kom han nemlig til Modum Bad Nervesanatorium, første gang i 1961. Der oppdaget han sin egen evne til sjelesorg og psykoterapi, og ble etter hvert fast ansatt i familieavdelingen. På den tiden var familie- og ekteskapsterapi et nokså ubleket lerret i Norge og Kvebæk satte i gang et omfattende pionerarbeid. Han gjorde flere viktige funn.

Selvfølelsen

– På den tiden fantes ikke noe norsk ord for [selvfølelse](#), humrer han. I boken “Det myndiggjorte menneske” skriver Kvebæk:

“Selvfølelsen er Jegets evne til å føle seg selv. (...) Selvfølelsen er sjelens “sanseorgan”, var og sensitiv. For noen så følsom at den blir en plage for dem selv. For andre er den så barket og ufølsom at den blir en plage for andre. (...) Kunnskapen om dette burde gjøre oss mer opptatt av å møte mennesker med deres selvfølelse i tankene. Ingenting er så lett å såre som selvfølelsen. Men ingenting er heller så lett å stimulere positivt som nettopp den.”

– Mitt viktigste funn var nettopp dette; at selve håpet ligger i selvfølelsen.

Selvfølelsens bestanddeler: Myndighet og omsorg

Kvebæk oppdaget at selvfølelsen har to komponenter; myndighet og omsorg. Gjennom myndighetsdelen demonstrerer vi vår betydningsfullhet, sier han. Myndighetsdelen består av fire elementer: *Kunnskaper, erfaringer, ferdigheter og initiativ (KEFI)*.

Den andre siden av vår selvfølelse består av omsorgselementene; *nærhet, ømhet, varme og innlevelse (NØVI)*.

Kvebæk påpeker at disse tradisjonelt har stått i motsetning til hverandre, og i tillegg hatt en kjønnsmessig deling som nå i stor grad oppheves.

– Disse oppdagelsene gjorde jeg gjennom tusenvis av ekteskapsterapitimer. Men de er fullt mulig å overføre til arbeidsplassen.

I den allerede siterte boken skriver han videre:

“Selvfølelsens to hovedområder – kalt myndighet og omsorg – kan begge utvikles. Jo mer de utvikles, desto større blir ressursene.”

Utfordringen ligger imidlertid i å make å gi begge områdene like stor vekt.

Balansert selvfølelse: Det myndiggjorte menneske

I spenningen mellom myndighet og omsorg finner Kvebæk tre typologier. Det undermyndige mennesket innehar en overvekt av omsorgselementene. Det overmyndige mennesket demonstrerer på sin side sin betydningsfullhet gjennom de fire myndighetselementene. Begge disse kan ved uhell imidlertid ende i fortvilelse og lav selvfølelse, hevder han.

I det myndiggjorte mennesket er derimot både myndighet og omsorg relativt godt utviklet. Man bruker sine kunnskaper, erfaringer, ferdigheter og initiativ *med omsorg* for den eller det saken gjelder.

“Et myndiggjort menneske tar ikke ansvar for andre som burde ha ansvaret selv. Det tar ansvar for sine holdninger til andre. Den som tar ansvar for andre tar lett ansvaret fra den andre, og det er dårlig hjelp. Det myndiggjorte menneskets holdning er myndiggjørende.”

Selvfølelse og ledelse

David Kvebæk retter på brillene, trekker pusten og ser på oss med tilstedeværelse.

– En leder forteller ikke sin medarbeider hva han skal gjøre, sier han bestemt. – Det er en spørrende lederstil vi ønsker. “Hva tenker du *selv*, hvordan vil *du* løse dette?”.

Han lar spørsmålene henge i noen sekunder.

– En leder skal ikke være en dirigent, forsetter han.

Kvebæk tar til ordet for en involverende ledelse som har til hensikt å styrke selvfølelsen hos hver enkelt og samtidig sveise medarbeiderne sammen.

– Myndiggjørende ledelse er ikke farlig. Både leder og medarbeider må nemlig balansere myndighet og omsorg i sin selvfølelse. Det er i alles interesse.

Selvfølelse og sykefravær

Selvfølelsen er med andre ord noe unikt individuelt som hele tiden er gjenstand for påvirkning fra andre.

– Dersom sykefravær ikke har en somatisk årsak, er det som regel situasjonen som gjør en medarbeider syk. Arbeidsmiljøet kan være skadelig. I myndiggjørende miljøer skal ingen føle seg alene, en vil alltid føle støtte fra en annen, sier Kvebæk alvorlig.

Han understreker at man bør tenke helhetlig. Myndiggjørende ledelse, involvering og engasjement i alle ledd skaper tilhørighet og eieforhold.

– De åtte elementene må stimuleres, selvfølelsen må bygges opp. Men vi må samtidig tåle å snakke med hverandre, også om vanskelige ting.

Egne møter der man forteller hverandre hvordan man har det, er ett eksempel han trekker frem.

David Kvebæk ser på oss med en mild fasthet.

– For det er jo dette det handler om. Vi har alle ansvar for å stimulere hverandres selvfølelse!

David Kvebæks bok "Det myndiggjorte menneske – om forutsetninger for det reelle demokratiet" kan bestilles ved å sende mail

til: irene@kompetanseunion.no / <http://www.kompetanseunion.no/>