



# TROEN PÅ JOBCHANCEN

SOM TEORETISK BEGREB  
OG EMPIRISK FÆNOMEN

SEPTEMBER 2021

Denne udgivelse er en del af formidlingen fra Projekt "Troen på borgernes jobchance".

Al viden fra projektet er skabt i et tæt samarbejde mellem Væksthusets Forskningscenter og ledere og medarbejdere fra jobcentrene i Silkeborg, Sønderborg, Odder og Frederiksberg i perioden 2018-2020.

Formålet med projektet er at levere praksisnær og anvendelsesorienteret viden om betydningen af beskæftigelsesmedarbejdernes tro på og forventninger til, at ledige borgere kan komme i job, samt hvordan man både individuelt og organisatorisk kan arbejde med forventninger som en del af beskæftigelsesfagligheden.

Alle udgivelser fra projektet vil blive publiceret i løbet af 2021 og 2022 på forskningscentrets hjemmeside: <https://vaeksthusets-forskningscenter.dk/troen-paa-formidling/>

Troen på jobchancen som teoretisk begreb og empirisk fænomen  
Væksthusets Forskningscenter  
1. udgave, 1. oplag 2021

Udgivelsen kan downloades på [www.vaeksthusets-forskningscenter.dk](http://www.vaeksthusets-forskningscenter.dk).

Væksthusets Forskningscenter  
Sundholmsvej 34, 2. sal  
2300 København S

# Indholdsfortegnelse

---

<b>1. Indledning</b>	<b>5</b>
<hr/>	
<b>2. Tro og forventninger som teoretisk begreb</b>	<b>7</b>
2.1 Pygmalion-effekten: en teori om forventninger mellem lærer og elev	7
2.2 Self-efficacy: en teori om tilblivelsen af individets forventning til sig selv	11
2.3 Interaktionisme: et perspektiv på forventninger som resultat af en social proces	13
2.4 Hurtig og langsom tænkning: en kognitiv teori om tilblivelsen af forventninger	14
2.5 Opsummering af teoretiske pointer	17
<hr/>	
<b>3. Troen på borgernes jobchance som empirisk fænomen</b>	<b>20</b>
3.1 Den afhængige tro	21
3.2 Den uafhængige tro	25
3.3 Implikationer af de to grundforståelser	28
<hr/>	
<b>4. Afslutning</b>	<b>33</b>
<hr/>	
<b>Fakta om Projekt "Troen på borgernes jobchance"</b>	<b>35</b>
<hr/>	
<b>Litteratur</b>	<b>36</b>
<hr/>	

“

Hvad er det der troen på?  
Er det troen på, at borgeren kommer i uddannelse?  
Er det troen på, at borgeren kan flytte sig et lille skridt?  
Er det troen på, at jeg selv kan tro,  
og hvad sker der, hvis jeg ikke gør det?  
Er det så lige pludselig mig,  
der ikke kan gøre mit arbejde godt nok?  
Altså, det er sådan lidt, hvor er barren henne?  
Hvad er det for en størrelse?”

“

... Jeg synes, det har været lidt fluffy,  
det der med at tro på og ikke tro på, og hvad vil det sige.  
Og når jeg tror på, så lykkes det ikke altid alligevel.  
Så har jeg haft en periode, så holdt jeg op,  
så tænkte jeg, nu gider jeg ikke at tro på nogen af dem,  
og så lykkes alting.  
Og så tænkte jeg, hmm, ja.”

*Citater fra deltagere i Projekt "Troen på borgernes jobchance"*

# 1. Indledning

I 2017 dokumenterede Væksthusets Forskningscenter gennem Beskæftigelses Indikator Projektet (BIP), at beskæftigelsesmedarbejdernes tro på, at ledige på kontanthjælp kan komme i arbejde, er en medvirkende, forklarende årsag til, hvorfor nogle ledige finder et arbejde, mens andre fortsætter på offentlig forsørgelse (Rosholm et al. 2017).

Mange jobcentre tog resultaterne fra BIP til sig og satte fokus på betydningen af positive forventninger til borgerne. Men de savnede samtidig mere viden om, hvad "troen" er for en størrelse, hvor den kommer fra, og hvordan man kan arbejde med den i den beskæftigelsesfaglige praksis. Derfor satte vi os i efteråret 2018 for at følge BIP op med yderligere forskning i fænomenet "troen på jobchancen".

Projekt "Troen på borgernes jobchance" er et praksisforskningsprojekt, der er udført i et tæt samarbejde mellem fire kommunale jobcentre og Væksthusets Forskningscenter i 2018-2020<sup>1</sup>.

Denne analyse giver indsigt i "troen på jobchancen" både som teoretisk begreb og empirisk fænomen. I den teoretiske del af analysen oversætter vi medarbejderens "tro på borgeren" til medarbejderens "forventninger til borgeren" og ser på begrebet forventninger fra forskellige socialpsykologiske perspektiver. I analysens empiriske del ser vi på, hvordan fænomenet "troen på borgernes jobchance" italesættes og forstås ude i jobcenterpraksis.

I vores empiri genfinder vi den teoretiske forståelse af "troen på jobchancen" som en påvirkelig størrelse, der kan oversættes til en medarbejders forventninger til de specifikke borgere, de aktuelt samarbejder med. Samtidig finder vi også en anden forståelse af "troen på jobchancen" som et mere generelt mindset hos medarbejderne, der går forud for mødet med de konkrete borgere.

Specifikke forventninger og generelt mindset er to vidt forskellige forståelser af samme fænomen. I analysen vil vi derfor argumentere for, at de to grundforståelser giver helt forskellige udgangspunkter for at arbejde med "troen på jobchancen" i den beskæftigelsesfaglige praksis. I faglige refleksioner og dialoger er det derfor givtigt at være bevidst om, hvilken forståelse man som leder eller medarbejder taler ind i.

---

1 Se fakta om projektet bagerst i denne udgivelse samt Væksthusets Forskningscenter 2021: *Metoden bag Projekt "Troen på borgernes jobchance"* for uddybning af projektets metoder og aktiviteter.



## 2. Tro og forventninger som teoretisk begreb

Formålet med de følgende afsnit er at indkredse, hvad "troen på jobchancen" er for en størrelse som teoretisk begreb. Litteraturen om det fænomen, vi studerer, bruger imidlertid ikke begrebet "tro". Her bruges begrebet "forventninger", som er et mere præcist udtryk for det, vi søger viden om.

Vi sidestiller derfor beskæftigelsesmedarbejdernes "tro på jobchancen" med beskæftigelsesmedarbejdernes forventninger til, at en given borger kommer i job.

I det følgende vil vi udfolde forskellige teoretiske perspektiver på forventninger som fænomen.

Vi begynder hos psykologen Robert Rosenthal, som var en af de første inspirationskilder, der ansporede os til at undersøge, om forventningseffekter også kan dokumenteres på beskæftigelsesområdet. Hernæst vil vi belyse forventninger gennem andre socialpsykologiske og kognitivt psykologiske teorier og begreber. Vi bevæger os således primært inden for psykologiens begrebsverden, men vi vil også introducere et socialt og interaktionistisk perspektiv på forventninger med begreber hentet fra sociologien.

De forskellige teoretiske perspektiver hjælper os til at forstå, hvad der er på spil, når en beskæftigelsesmedarbejder påvirker en borgers selvopfattelse og handlinger gennem sine forventninger til vedkommende. Teorien giver os begreber og perspektiver, som vi kan bruge i det videre analysearbejde.

### 2.1 Pygmalion-effekten: en teori om forventninger mellem lærer og elev

Den amerikanske psykolog Robert Rosenthal har gennemført sin forskning i forventninger på uddannelsesområdet. Rosenthal regnes ofte som "faderen" til studier af forventningseffekter, og hans undersøgelser har dannet grundlag for forskning på andre velfærdsområder.

I 1960'erne fandt Rosenthal en stærk sammenhæng mellem skolelæreres forventninger til deres elever og elevernes faktiske præstationer (Rosenthal & Jacobson 1992). Rosenthals fund baserede sig på et eksperiment på en amerikansk folkeskole i 1964-1965. Eleverne blev i starten af et skoleår bedt om at tage en test, der skulle bedømme deres faglige potentiale. Efter testen blev en gruppe bestående af 20% af eleverne udvalgt til at deltage i Rosenthals eksperiment, mens de øvrige elever udgjorde kontrolgruppen. De udvalgte elever blev med navns nævnelse over for deres lærere beskrevet som elever, der som følge af flotte testresultater

havde stort potentiale for at klare sig godt i løbet af skoleåret. Til lærernes uvidenhed var gruppeinddelingen helt tilfældig og havde intet med den forudgående test at gøre (ibid.).

Sidst på skoleåret tog alle eleverne samme test igen. Resultatet af eksperimentet viste, at de elever, som lærerne troede havde klaret sig godt i den første test (de tilfældigt udvalgte 20%), klarede sig bedre i den afsluttende test. De elever, som i første test reelt havde klaret sig godt, men som lærerne på grund af den tilfældige gruppeinddeling troede havde klaret sig dårligt, klarede sig dårligere i slutningen af året. Konklusionen var da, at en skolelærers forventninger til sine elever rent faktisk påvirker elevernes faglige udvikling, og at der derved opstår en form for selvopfyldende profeti, også kendt som Pygmalion-effekten<sup>2</sup> (Rosenthal 2002).

Boks 1: Pygmalion i klasseværelset – Rosenthals folkeskole-eksperiment

Elevgruppe 1	Elevgruppe 2
<b>Elevernes præstationer i test 1 og test 2</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20% tilfældigt udvalgte elever</li> <li>• Blandede præstationer i test 1 – men lærerne fik fortalt, at disse elever havde stort fagligt udviklingspotentiale på baggrund af toppræstationer</li> <li>• Klarede sig i test 2 gennemsnitligt bedre end i test 1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 80% kontrolgruppe</li> <li>• Blandede præstationer i test 1</li> <li>• Klarede sig i test 2 gennemsnitligt dårligere end i test 1 – også de elever, der havde klaret sig godt i test 1</li> </ul>
<b>Lærernes vurderinger af elevernes opførsel i undervisningen</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blev gennemsnitligt vurderet højere (skala fra 1-9) på følgende karakteristika: større chance for succes, mere interessante, udviser større faglig nysgerrighed, mere glade, mere tiltrækkende, mere tilpassede og mere kærlige</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blev gennemsnitligt vurderet lavere (skala fra 1-9) på samme karakteristika</li> <li>• De elever i kontrolgruppen, som reelt havde haft fremgang fra test 1 til test 2, blev vurderet som mindre tilpassede, mindre kærlige og mindre interessante</li> </ul>

Kilde: Rosenthal & Jacobson 1992

<sup>2</sup> Idéen om, at en persons forventninger til en anden persons adfærd indfries, fordi adfærden er forventet, er også blevet kendt som "Pygmalion-effekten". Navnet henviser til det græske sagn om billedhuggeren Pygmalion, der kunne gøre en elfenbensskulptur levende ved tankens kraft.



Med udgangspunkt i det opsigtsvækkende resultat undersøgte Rosenthal, om lærerne havde forskelligt syn på deres elevers opførsel i undervisningen, alt efter hvordan de troede, eleverne havde klaret deres tests. Han bad lærerne vurdere elever fra både eksperimentgruppen og kontrolgruppen. Her fandt han, at lærerne vurderede de elever, de havde høje forventninger til, mere positivt på udvalgte karakteristika, eksempelvis om eleverne var glade, tilpassede og udviste faglig nysgerrighed i timerne (Rosenthal & Jacobson 1992; Rosenthal 2002).

Efter Pygmalion-eksperimentet ønskede Rosenthal at finde ud af mere om effekten af forventninger. I senere studier sammenholdte han derfor skolelæreres forventninger til deres elever med deres tilgang til eleverne. Her fandt han, at lærerne praktiserede en mere engageret undervisning over for de elever, de havde høje forventninger til. Eksempelvis gav de eleverne mere taletid og mere detaljeret feedback på opgaver (ibid.).

At lærerens feedback til eleverne er et vigtigt parameter for elevernes faglige udvikling, bekræftes af endnu et studie foretaget af den amerikanske psykolog Carol Dweck i 1990'erne. Hendes forskning kan inddeles i seks mindre studier af i alt 128 femteklasse-elevers præstationsoverbevisninger og -adfærd på tre forskellige folkeskoler i USA (Dweck & Mueller 1998).

Som led i Dwecks forsøg fik eleverne tre sæt opgaver at løse af forskellig sværhedsgrad. Efter at have løst første opgavesæt fik alle eleverne at vide, at de havde klaret sig godt. Én gruppe fik derudover ros for deres dygtighed og talent, mens en anden gruppe fik ros for deres arbejdsindsats og fremgangsmåde. En tredje gruppe udgjorde kontrolgruppen og fik ingen yderligere feedback. Efter at have kæmpet med det andet opgavesæt, der var langt sværere end det første, fik alle eleverne at vide, at de havde klaret sig dårligt. De blev efterfølgende spurgt, hvad de selv syntes om deres præstation og om opgaverne, samt om deres lyst til at fortsætte med at løse næste opgavesæt. Mens den første gruppe forklarede deres fejl med en mangel på evne, begrundede den anden gruppe deres fejl med deres arbejdsmåde. Den første gruppe havde desuden mindre lyst til at fortsætte og klarede det efterfølgende også dårligere ved det tredje opgavesæt. Gruppe to lod sig derimod ikke slå ud af modgang og klarede de sidste opgaver langt bedre (se uddybning af eksperimentet i boks 2).

Understøttet af senere forskning konkluderer Dweck, at en lærers feedback til sine elever kan fremme to forskellige mindset hos eleverne. Enten et såkaldt "fixed mindset", hvor eleven ser succes som noget, der kan opnås via talent og ikke ved at gøre en indsats. Eller et såkaldt "growth mindset", hvor eleven ser succes som et produkt af hårdt arbejde og hensigtsmæssige strategier (Dweck 2006).

I Dwecks optik er den professionelle således med sit valg af responser med til at fremme en bestemt tankegang hos borgeren med bestemte forventninger til egne evner og præstationer.

Boks 2: Responser og mindset – Carol Dwecks folkeskole-eksperiment

Elevgruppe 1	Elevgruppe 2
<b>Elevernes præstationer i første opgavesæt</b>	
• Klarede sig godt	• Klarede sig godt
<b>Responser til eleverne</b>	
• "Du er klog" • "Du har et særligt talent"	• "Du har gjort en stor indsats" • "Du har brugt en god strategi"
<b>Elevernes præstationer i andet opgavesæt (svære opgaver)</b>	
• Mange klarede sig dårligt	• Mange klarede sig dårligt
<b>Elevernes reaktioner på dårligt resultat i de svære opgaver</b>	
• "Jeg er nok ikke klog alligevel" • "Jeg kan lige så godt give op"	• "Jeg må arbejde hårdere næste gang" • "Jeg må lægge en ny strategi"
<b>Elevernes præstationer i tredje opgavesæt (lettere opgaver)</b>	
• Klarede sig dårligere	• Klarede sig bedre

Kilde: Dweck & Mueller 1998

Selvom Rosenthals og Dwecks eksperimenter er udført på skoleområdet, har resultaterne vist sig overførbare til andre velfærdsområder. Rosenthals Pygmalion-eksperiment er blevet efterprøvet og dokumenteret af både ham selv og af andre forskere inden for en række øvrige felter (Rosenthal 2002; Manger & Wormnes 2005). Selvopfyldende profetier kan eksempelvis også være på spil i sundhedsvæsenet mellem sundhedspersonale og patienter. Som eksempel kan nævnes et studie på misbrugsområdet, der viste, at en gruppe patienter, der over for deres rådgivere var beskrevet som havende stort potentiale for helbredelse (men som i virkeligheden var tilfældigt udvalgte), havde signifikant større sandsynlighed for at være ædru og i arbejde et år efter udskrivelsen (Miller & Rollnick 2004).

I lighed med både Rosenthals og Dwecks skole-eksperimenter var dette forsøg også manipuleret. Sådanne studier giver derfor ikke et billede af, hvordan forventninger opstår og overføres i naturlige omgivelser. Studierne viser desuden en

meget lineær forståelse af forventninger, hvor påvirkningskraften kun går den ene vej: fra den, der forventer noget (den professionelle), til den, der forventes noget af (eleven/patienten/borgeren).

Vi vil derfor gennem anden forskning forsøge at få yderligere viden om forventninger. Vi kigger nærmere på teorier og undersøgelser, der fra forskellige udgangspunkter har bidraget med viden om, hvordan forventninger opstår, kommunikeres og finder indvirkning.

## 2.2. Self-efficacy: en teori om tilblivelsen af individets forventninger til sig selv

Der eksisterer en del forskning, der kaster lys over, hvordan individets forventninger til sig selv opstår. Denne litteratur beskæftiger sig også med, hvordan individet indoptager andres forventninger og internaliserer dem i sine egne forventninger til sig selv.

Den canadisk-amerikanske psykolog Albert Bandura har med sit begreb om *self-efficacy* været særligt indflydelsesrig inden for den sociale og kognitive psykologi (Kähler 2012). Vi kan bruge Banduras teoriapparat til at få mere detaljeret indsigt i, hvilke kognitive processer, der igangsættes hos borgeren, som er "modtager" af beskæftigelsesmedarbejderens forventninger.

Bandura definerer *self-efficacy* som et menneskes tro på eller overbevisning om egne evner til at organisere og udføre de handlinger, der skal til for at nå et bestemt mål (Bandura 1997). Jo højere og mere vedholdende forventninger et menneske har til sig selv og en eventuel fremtidig adfærdsændring, desto mere tid og flere kræfter vil det bruge på at overvinde de udfordringer, der måtte komme i vejen for at nå målet. Ifølge Bandura er der således tale om en direkte årsagssammenhæng mellem et menneskes tro på eller forventninger til sig selv og menneskets initiativ, viljestyrke og vedholdenhed (Kähler 2012).

Flere forhold ligger til grund for individets *self-efficacy*, ifølge Bandura. For det første bygger individets forventninger til sig selv og fremtidig mestring på individets tidligere erfaringer med mestring af tilsvarende situationer. Hvis individet tidligere er lykkedes med at skabe en forandring eller nå et mål, vil det med større sandsynlighed tro på, at det kan gøre det igen, selvom konteksten måske er en anden (Bandura 1997). Positive mestringserfaringer skaber altså positive mestringsforventninger ifølge Bandura.

For det andet mener Bandura, at måden, individet spejler sig i sine omgivelser på, også er afgørende for, om individet tror på sin kapacitet til at gennemføre en forandring. I iagttagelsen af og sammenligningen med andre mennesker formes

individets forventninger til sig selv, idet individet vurderer egne evner i relation til andres opnåelser. Dertil er andre menneskers forventninger også en vigtig medskaber af individets mestringsforventninger, da feedback og responser fra andre indoptages i individet og influerer på individets selvforståelse. I Banduras optik har andres udtryk for deres forventninger til individet således en afsmittende effekt på individets forventninger til sig selv (Bandura 1997).

Som vi så hos både Rosenthal og Dweck, kan den professionelle rolle tolkes som afgørende for borgerens selvopfattelse og adfærd. Bandura beskæftiger sig imidlertid med individets omgivelser mere bredt set, når han taler om påvirkningskraften fra andres forventninger. I en uddannelseskontekst er lærerne blot én type af "andre", der kan påvirke de unges orienteringer mod fremtiden, ligesom jobcenteret og beskæftigelsesmedarbejderen kun er en påvirkningskraft ud af flere, der har indflydelse på den ledige borgers orientering mod arbejdsmarkedet.

Sociologisk forskning i uddannelseschancer viser eksempelvis, at familien er en stærk medskaber af individets forventninger til sig selv. Ifølge sociolog Kristian Bernt Karlson kan forventningsdannelseprocesser i familien i høj grad forklare variationer i danske unges uddannelsesforventninger. Uanset hvordan de unge klarer sig i skolen rent fagligt, har forældrenes uddannelsesniveau og forældrenes forventninger stor betydning for de unges egne forventninger til og senere valg af uddannelse (Karlson 2014).

Sagt med Banduras begreber viser Karlson, at familiens forventninger til den unge betyder mere for den unges *self-efficacy* end den unges egne mestringsoplevelser i skolen. Studiet er således med til at give blik for andre influenser end den professionelle og støtter dermed Banduras blik for påvirkninger fra omgivelserne mere bredt set.

De to norske psykologer Terje Manger og Bjørn Wormnes bygger videre på Banduras teoriapparat, men de betinger påvirkningskraften fra den professionelle af en række relationelle faktorer. Hvorvidt borgeren lader sig påvirke af den professionelle udsagn eller forslag, afhænger ifølge Manger og Wormnes af, hvor stor en betydning, borgeren tillægger vedkommende, samt af hvor stort et kundskabsniveau, borgeren mener, at den professionelle har. Jo mindre tillid og tryghed borgeren føler omkring vedkommende, desto mindre indflydelse vil den professionelle have på borgerens selvopfattelse (Manger & Wormnes 2005).

Mennesker er altså også kritiske aktører, der aktivt forholder sig til den feedback, de modtager fra omgivelserne, og (i hvert fald til en vis grad) vælger hvem og hvad, de lader sig påvirke af.

### 2.3. Interaktionisme: et perspektiv på forventninger som resultat af en social proces

I Banduras oprindelige forståelse er self-efficacy et begreb, der relaterer sig til en persons identitetsdannelse og selvopfattelse. Identitetsdannelsen sker gennem kognitive processer hos individet. Størstedelen af forskningen i self-efficacy tager udgangspunkt i denne forståelse (Danneris & Dall 2017). Danneris og Dall forlader imidlertid den psykologiske, kognitive forståelse af self-efficacy til fordel for en mere interaktionistisk forståelse af begrebet.

Konteksten for Danneris og Dalls studier af self-efficacy er observationer af samtaler mellem ledige borgere og jobcentermedarbejdere i den danske beskæftigelsesindsats fra 2013-2015. De studerer interaktionen mellem borger og professionel og håndteringen af borgerens italesættelse af self-efficacy i dette møde. Danneris og Dall konkluderer, at self-efficacy i forhold til at komme i arbejde ikke er noget, borgeren *besidder* mere eller mindre af, men noget borgeren kan *udtrykke* i større eller mindre grad over for jobcentermedarbejderen. Ligeledes kan medarbejderen udtrykke sine forventninger på forskellig vis med enten støttende, udfordrende eller handlingsomsættende responser (Danneris & Dall 2017). Udsagn og responser er hele tiden med til at forme borgerens forventninger til sig selv og medarbejderens forventninger til borgeren i samtalen. Forventninger ses altså her som et socialt produkt, der skabes og forhandles i mødet mellem borger og professionel.

Danneris og Dall trækker på denne måde linjer tilbage til den interaktionistiske tradition inden for sociologien, som særligt den amerikanske socialpsykolog George Herbert Mead var med til at grundlægge. I en interaktionistisk forståelse betragtes selvet som et produkt af en social proces og antages at blive skabt og genskabt i den sociale interaktion mellem mennesker (Mik-Meyer 2017). Ifølge Mead forhandler mennesker forskellige udlægninger af virkeligheden, når de mødes og interagerer med hinanden. Mead gjorde op med behaviorismens stimulus-respons-tænkning og lagde i stedet vægt på menneskets evne til at reflektere over og justere sine handlinger (Brandth 1998).

Selvom individet på den ene side internaliserer samfundets normer, forventninger og værdier som en slags social samvittighed, er det på den anden side stadig et frit subjekt, der ikke passivt opfylder samfundets forventninger, men indgår i en forhandling (Järvinen 2017). I kontekst af beskæftigelsesindsatsen giver beskæftigelsesmedarbejderen altså forslag til en bestemt virkelighedsopfattelse, som borgeren kan overtage, men ikke nødvendigvis gør det.

Med Mead samt Danneris og Dalls interaktionistiske version af self-efficacy kan vi argumentere for, at påvirkningskraften ikke kun går fra professionel til borger, men også den anden vej. I et interaktionistisk perspektiv reproduceres forudbestemte

roller ikke automatisk via udtalte og udtalte forventninger. Der er snarere tale om en gensidig proces, hvori forventninger forhandles mellem de to parter.

At der er tale om en forhandling, betyder dog ikke, at forventninger kun kommunikerer verbalt. Ifølge psykologerne Manger og Wormnes, der ligeledes trækker tråde tilbage til Mead, udtrykkes forventninger også non-verbalt. De kommer til udtryk i vores ansigtsudtryk, stemmeføring, kropssprog og øjenkontakt (Manger & Wormnes 2005). Vi kan med andre ord ikke skjule vores forventninger til hinanden.

En forhandling betyder heller ikke nødvendigvis, at parterne opnår enighed og fælles forståelse. Ifølge systemisk teori kan individer og organisationer betragtes som hvert deres selvstændige system, der altid vil forsøge at opretholde sin egen virkelighedsopfattelse. I denne optik udgør borgeren og beskæftigelsesmedarbejderen to forskellige systemer med hver deres opfattelse og fortolkning af verden omkring dem. Når de to systemer møder hinanden, påvirker de hinandens rum for, hvad der bliver muligt at forvente, sige og gøre. Denne gensidige kommunikative påvirkning mellem borger og professionel kalder man i den systemiske tilgang for et feedbackmønster (Kongsgaard 2014). Essensen i dette begreb er, at de to systemer griber ind i hinanden og enten forstærker eller modgår hinandens reaktioner – men de vil aldrig opnå en fuldstændig fælles fortolkning af situationen.

#### **2.4. Hurtig og langsom tænkning: en kognitiv teori om tilblivelsen af forventninger**

Hvordan foretager vi vurderinger af andre mennesker og forudsiger deres mulighed for at opnå bestemte mål? Sådanne vurderinger sker sjældent på baggrund af omhyggelige ræsonnementer og beregninger, mener den amerikanske psykolog Daniel Kahneman. De foretages langt oftere på baggrund af intuition og følelser. Gennem talrige psykologiske eksperimenter har Kahneman søgt at forstå de kognitive processer, der finder sted i den menneskelige bevidsthed. Vi kan bruge Kahnemans studier af den menneskelige hjerne til at blive klogere på, hvad vores forventninger til andre mennesker baserer sig på.

Kahneman inddeler den menneskelige bevidsthed i to systemer: System 1 er den ubevidste og følelsesdrevne del af selvet, som fungerer intuitivt og leverer "hurtig tænkning" uden kognitiv anstrengelse. System 2 er derimod den bevidste og rationelle del af selvet, som kræver kognitiv opmærksomhed og anstrengelse for at kunne konstruere "langsom tænkning" (Kahneman 2013). Den menneskelige hjerne er ifølge Kahneman indrettet sådan, at den kun anstrenger sig med langsom tænkning, hvis den bliver vækket fra eller forstyrret i sine automatiserede processer.

Når vi foretager vurderinger af situationer og forudsigelser af andre menneskers mulighed for succes, gør vi det som oftest under usikre omstændigheder. Vi genererer vores forudsigelser på baggrund af den information, vi lige nu har til råd-

dighed, og ofte er den viden, vi trækker på, ufuldstændig og behæftet med usikkerhed. Alligevel ulejliger vi os sjældent med at indsamle manglende information, tjekke kvaliteten af den eksisterende information, se bort fra irrelevant information og først derefter foretage præcise beregninger af sandsynligheder. Grunden er, at vi har svært ved at slukke for System 1's hurtige tænkning.

Mennesket er naturligvis i stand til at foretage grundige vurderinger ud fra en rationel og analytisk tilgang, siger Kahneman, men det kræver kognitiv opmærksomhed og anstrengelse. Vi må aktivt bremse System 1's hurtige tænkning og tage os tid til langsom tænkning med hjælp fra System 2. Hvis vi ikke gør det, risikerer vi at drage forhastede konklusioner og fejlslutninger.

Kahneman er især optaget af de potentielle fejlslutninger, vi risikerer at lave, når vi foretager forudsigelser ved at vurdere en persons lighed med stereotyper (se eksempel i boks 3). Har vi viden om en persons karakteristika, er vi mennesker stærkt tilbøjelige til at lægge denne viden til grund for vores forudsigelser, uanset om denne viden er korrekt eller relevant, mener han (Tversky & Kahneman 1974).

#### Boks 3: Potentielle fejlslutninger som følge af hurtig tænkning

##### **Hvilken rolle spiller ligheder i forudsigelser om andre mennesker?**

Kahneman anvender følgende eksempel:

*En nabo har beskrevet en person på følgende måde: Steve er meget genert og indadvendt, altid hjælpsom, men uden den store interesse for andre mennesker eller for virkelighedens verden. Han er et sagtmodigt og ordentligt menneske, der har et behov for orden og struktur og en lidenskab for detaljen. Er det mest sandsynligt, at Steve er bibliotekar eller landmand?*

Tænkte du, at Steve sandsynligvis er bibliotekar?

Så fungerer din hjerne som de fleste andres, siger Kahneman.

Ifølge Kahneman vil langt de fleste mennesker vurdere, at Steve er bibliotekar, da beskrivelsen af ham passer med en stereotypisk beskrivelse af en bibliotekar. Dette til trods for, at der (i hvert fald i USA) er langt flere landmænd end bibliotekarer. Selvom vi burde foretage vurderingen af Steve ud fra, hvor hyppigt forekommende henholdsvis landmænd og bibliotekarer er, så foretager vi i stedet vurderingen ud fra, i hvilken grad Steve passer på vores forestillinger om bibliotekarer og landmænd.

(Kahneman 2013: 13)

Ligeledes er Kahneman optaget af fejlslutninger begået på baggrund af tilgængelighed til lignende eksempler i vores hukommelse. Hvis man let kan komme i tanker om fortilfælde, der ligner den aktuelle situation, vil man vurdere et bestemt udfald mere sandsynligt. Hvis man ikke kan komme i tanker om fortilfælde, vil man vurdere udfaldet mindre sandsynligt. Men hvor let eller svært vi har ved at huske noget er ikke nødvendigvis en god målestok for, hvor sandsynligt noget er. Eksempelvis husker vi ting, der lige er sket, bedre end ting, der er sket for længe siden, ligesom oplevelser lagrer sig forskelligt i vores hukommelser afhængig af, hvilket indtryk de gjorde på os (Tversky & Kahneman 1974).

Ifølge Kahneman kan vi også komme til at vurdere et menneskes chance for at opnå et givent mål med udgangspunkt i vores eget humør og vores egne følelser. Vores aktuelle sindstilstand kan være afgørende for vores vurdering af både situationer og andre mennesker (Kahneman 2013). Det betyder, at vurderingen af en persons chancer for succes ubevidst kan blive til et spørgsmål om humør i den aktuelle situation. Godt humør matches med en tilsvarende positiv vurdering. Ligeledes kan følelser ubevidst ligge til grund for en vurdering. Forventningen til en persons mulighed for succes kan blive til et spørgsmål om sympati eller antipati for personen.

Ifølge Kahneman er vi tilbøjelige til at bruge nogle andre procedurer for at nå frem til en vurdering end dem, der ville give de mest korrekte og præcise forudsigelser. Vores bevidsthed erstatter intuitivt en svær vurdering (for eksempel "tror jeg, at denne person vil få et job?") med en vurdering, der er lettere at foretage.

Overført til vores forskningsområde, beskæftigelsesindsatsen, indebærer Kahnemans teori, at beskæftigelsesmedarbejderen er tilbøjelig til ubevidst at erstatte sin vurdering af en borgers chance for at få job med relaterede spørgsmål som:

- Ligner borgeren en person, der har et job?
- Kan jeg huske andre tilfælde, hvor borgere med lignende karakteristika fik job?
- Kan jeg lide denne borger?
- Hvilket humør er jeg i lige nu?

Med Kahneman kan vi argumentere for, at vores forventninger til et andet menneske er et produkt af den måde, vores bevidsthed i al ubemærkethed fortolker indtryk og hændelser i nutiden og kobler dem med erfaringer fra nærmeste fortid. Forventninger dannes på baggrund af aktuel viden (og kun den) om dette menneske, vores tidligere erfaringer med personer og situationer, der ligner (dem vi lige nu kan huske), vores sympati eller antipati for dette menneske samt vores



nuværende sindstilstand. Vores forudsigelser om andre personer dannes intuitivt og med en uberettiget selvsikkerhed, siger Kahneman. Vi burde være meget mere i tvivl om rimeligheden i vores vurderinger og forventninger, end vi ofte er.

Overlæge Morten Sodemanns studier af lægers diagnostiske vurderinger og beslutninger er på linje med resultaterne af Kahnemans eksperimenter. Sodemann viser tre hovedårsager i tilfælde, hvor læger har stillet forkerte diagnoser. For det første opstår diagnosefejl, når lægen begår fejl i sin informationsindsamling om patienten. Lægen bruger eksempelvis en ineffektiv spørgeteknik og ender med at få upræcise oplysninger eller mangle oplysninger fra patienten. For det andet opstår fejl, når lægen er selektiv i de fund, han/hun lægger til grund for sin diagnose eksempelvis på grund af forforståelser om patienten og dennes ønsker. For det tredje kan årsagerne også findes i forstyrrelser i lægens kognitive processer som følge af eksempelvis lægens stressniveau, lægens humør eller lægens eventuelle ubehag over for patienten (Sodemann 2018). Sodemann henviser i denne sammenhæng til et studie, der dokumenterer, at læger udtrættes beslutningsmæssigt efter to timer, hvorefter beslutninger bliver tiltagende kontekstbaserede, spontane og mere overfladiske. Ligeledes omtaler han "frokosteffekten", der blev dokumenteret i et studie af dommere og prøveløsladelser: Andelen af positive kendelser steg markant efter dommernes spisepauser (ibid.).

## 2.5. Opsummering af teoretiske pointer

Forventninger spiller en rolle i alle former for interaktion, hvor personlig udvikling og præstation understøttes af en professionel fagperson. Sådan konkluderer psykologerne Manger og Wormnes (2005) på baggrund af omfattende forskning i Pygmalion-effekten. De teoretiske bidrag fra psykologisk og sociologisk forskning, som vi her har gennemgået, giver samlet set støtte til den konklusion.

Den vigtigste læring om forventninger er, at de er komplekse tankesæt, *der både udøver påvirkning og selv er påvirkelige*. Det har vi forsøgt at opsummere i nedenstående figur, der opsamler de vigtigste teoretiske pointer.

Figur 1: Samlet teoretisk model over forventninger



Figuren viser, at beskæftigelsesmedarbejderens forventninger ikke kan reduceres til en konstant variabel, der udøver en lineær påvirkning på borgerens selvopfattelse og handlinger.

Medarbejderens forventninger er derimod en *afhængig variabel*, der dels påvirkes af bagvedliggende faktorer i og omkring medarbejderen, dels af interaktionen og kommunikationen med den borger, der forventes noget af. På samme måde er selvsamme borgers forventninger til sig selv en afhængig variabel. Borgerens self-efficacy påvirkes både af interaktionen med medarbejderen, af input fra øvrige omgivelser og af borgerens tidligere mestringerfaringer.

Det interaktionistiske og systemiske perspektiv fremhæver vi i figuren som en cirkulær proces, hvor borger og medarbejder hele tiden påvirker hinandens mulighedsrum gennem deres udsagn og responser. Det er i dette feedbackmønster, at forventninger modereres og forhandles.

Hvis vi vil forstå mere om tilblivelsen og overførelsen af forventninger i beskæftigelsesindsatsen, må vi altså både interessere os for, hvordan feedbackmønsteret mellem medarbejder og borger udspiller sig, og for hvordan individuelle tankeprocesser hos beskæftigelsesmedarbejderen er med til at bestemme medarbejderens forventninger til, at borgeren kan komme i job.

Med Kahnemans kognitive teori kan vi rette en opmærksomhed mod, at medarbejderens tankeprocesser er særligt sårbare i forhold til at erstatte en grundig, faglig vurdering af borgerens udviklingsmuligheder (langsom tænkning) med utilsigtede fejlslutninger om borgerens chancer for at få arbejde (hurtig tænkning).



### 3. Troen på borgernes jobchance som empirisk fænomen

I det følgende vil vi se nærmere på, hvordan beskæftigelsesmedarbejdere forstår og tilskriver fænomenet "troen på borgerens jobchance" mening i deres daglige arbejde i jobcentret.

Som en del af deres medvirken i Projekt "Troen på borgernes jobchance" har medarbejdere fra jobcentre i Silkeborg, Sønderborg, Odder og Frederiksberg undersøgt "troen på jobchancen" gennem forskellige aktionslæringsprojekter i deres daglige praksis<sup>3</sup>. I den forbindelse er der opstået flere diskussioner blandt projektdeltagerne om, hvad det at tro på borgerens jobchance egentlig betyder, samt hvad det vil sige at bruge dette som en faglighed i praksis. Med udgangspunkt i projektdeltageres egne udsagn og refleksioner vil vi skitsere, hvilke forståelser af og måder at tale om "troen på jobchancen", vi har mødt i jobcentre.

Igennem projektperioden er det blevet tydeligt for os, at det for praktikerne er svært at give fænomenet én klar definition. Beskæftigelsesmedarbejderne taler om "troen på jobchancen" på meget forskellige måder og omsætter det til flere forskellige ting i deres arbejde med borgerne.

En medarbejder kigger her tilbage på projektperioden og fortæller, hvordan fænomenet for hende har manifesteret sig både som en generel tilgang til alle borgerne i jobcentret og som en specifik tro på bestemte borgere på bestemte tidspunkter:

*Jeg synes, at hele det her projekt, igennem de to år her... jeg deler sådan meget troen op på to forskellige måder, fordi jeg synes, for mig er det sådan, som jeg har sagt flere gange, den der overordnede tro på mennesker i det hele taget, hvad er godt for os, og hvad er ikke godt for os. Det synes jeg sådan er en ... for mig er det den generelle tilgang, jeg har til alle borgere og alle sager, jeg får. Og så er der den anden tro, som bliver den individuelle tro, som handler om X og Y, og hvad de nu hedder alle sammen. Hvad tror jeg i denne hersens sag, altså, hvad sker der lige i denne her konkrete sag, der gør, at jeg tror mere eller mindre?*

Ligesom medarbejderen har vi også fået øje på, at der tegner sig to overordnede grundforståelser af fænomenet "troen på borgernes jobchance" i praksis.

På den ene side ser vi en udbredt forståelse af "troen på jobchancen" som en uafhængig og altid tilstedeværende overbevisning om borgernes muligheder

---

<sup>3</sup> Se fakta om projektet bagerst i denne udgivelse samt Væksthusets Forskningscenter 2021: *Metoden bag Projekt "Troen på borgernes jobchance"* for uddybning af projektets metoder og aktiviteter.

for at nå deres mål. På den anden side ser vi en lige så udbredt italesættelse af "troen" som en flydende størrelse, som kan variere fra dag til dag afhængig af forskellige faktorer i den kontekst, der omgiver den specifikke borger og medarbejder.

Vi vil i det følgende starte med at folde den sidstnævnte grundforståelse ud, hvilket vi betegner som "den afhængige tro". Denne forståelse dækker over troen på jobchancen som et påvirkeligt og formbart fænomen, der kan forandre sig i relation til den konkrete borger og det konkrete borger-samarbejde samt de kontekstuelle omstændigheder, som borgeren og medarbejderen befinder sig i.

### 3.1. Den afhængige tro

I et af de medvirkende jobcentre har flere beskæftigelsesmedarbejdere som led i deres aktionslæringsprojekter eksperimenteret med at skalere og begrunde deres tro på konkrete borgers jobchancer over en længere periode. En medarbejder fortæller her om, hvordan hendes tro svinger på en 10-skala afhængigt af, hvad der sker i borgerens forløb, og hvilken ny viden hun får om borgeren fra borgeren selv og fra interne og eksterne samarbejdspartnere:

*"Da jeg møder Anna, scorer jeg hende meget højt på en 8'er. Det er højt hos mig. Det er fordi, hun fortæller mig, hvor motiveret hun er, og jeg kan læse i hendes sag, at hun har været i andre praktikker, og jeg kan i beskrivelserne af hendes praktikker læse mig frem til hendes styrker på arbejdsmarkedet. Hendes udfordringer kan jeg godt se, hvordan man i et fleksjob kan håndtere. Jeg holder så et formøde med hendes mentor, der holder jeg hende fortsat på en 8'er. [...] Fordi mentor også kan se Anna på arbejdsmarkedet, så holder jeg fast i min motivation. [Men] så falder troen ret drastisk, fordi jeg har en samtale med Annas mentor, som fortæller om nogle af de virkelig store udfordringer, som hun ser ved Anna i praktikken. Den scoring på 4 fastholdes, da jeg taler igen med borger. Den stiger så igen, da Anna starter ude i praktikken. Løbende stiger min tro på hende igen, fordi jeg ofte taler med Anna og hører, at det faktisk går rigtig godt ude i praktikken. [...] Min scoring kommer op på 8 igen. Jeg får også tilbagemeldingerne fra arbejdsgiver på, hvordan det går, men det vægter ikke så højt, som at jeg hører fra Anna, at det går godt, hun nyder at være i praktikken, og at hun fortsat ønsker fleksjob. Så stiger den igen."*

En sådan beskrivelse af løbende udsving i troen på, at borgeren kan komme i job, vidner om, at fænomenet kan have en meget dynamisk karakter i beskæftigelsesmedarbejdernes samarbejde med borgerne. Beskrivelsen vidner også om, at medarbejderne tilskriver forskellige faktorer en betydning for, om deres tro i den konkrete kontekst rykker opad eller nedad på skalaen. Nogle faktorer handler om, hvad borgeren bringer med ind i samarbejdet, mens andre handler om udefrakommende påvirkninger.

## Samspelet med borgeren rykker ved troen

Borgerens egen indstilling og adfærd bliver af mange medarbejdere nævnt som central for deres tro på borgerens chance for at komme i job. Eksempelvis kalder en medarbejder troen for "en proces, og ikke bare en tilstand". Troen italesættes af flere medarbejdere som noget formligt og foranderligt, man bygger op sammen med borgeren.

En gruppe af medarbejdere har bidt mærke i, at troen på jobchancen er påvirkelig i selve samtalen med borgeren. Både rammerne for samtalen og udviklingen i samtalen kan betyde, at troen på borgeren svinger undervejs i samtalen. Eksempelvis har de observeret hos sig selv, at hvis en samtale ikke forløber som forventet, eller hvis de mister kontrollen i samtalen, påvirker det deres tro på borgeren negativt. En medarbejder skriver i sin logbog:

*"Jeg tænker ikke, jeg fik efterladt mulighed for at fortykke Rasmus' historier om, hvorfor han har afbrudt luddannelsen så mange gange, hvilket fik min tro på Rasmus til at falde – men jeg var måske i virkeligheden selv skyld i, at hans fortællinger blev overfladiske og ikke udfoldet nok. [...] Jeg følte mig på udebane, og mine vejledningsteknikker kom ikke i spil. Det påvirkede min tro negativt – ikke fordi Rasmus måske gjorde noget forkert, men fordi jeg ikke fik rammesat samtalen ordentligt og gjort brug af min faglighed godt nok."*

Beskæftigelsesmedarbejderen italesætter altså her troen på en borgers jobchance som noget, der kan forandre sig på baggrund af et specifikt møde med borgeren. Hendes forventninger til borgerens præstation i uddannelsessystemet er påvirkelige af den dialog, hun og borgeren har, herunder hvordan hun selv præsterer i samtalen. Hendes følelse af at "være på udebane" er en stærk påvirkningsfaktor, hvilket understøtter Kahnemans pointe om, at forventninger hører til den "hurtige tænkning", der foregår intuitivt og svinger med følelser og humør.

I forlængelse af dette har vi hørt flere medarbejdere berette om, at deres tro på borgerens jobchance også har at gøre med, hvorvidt borgeren selv tror på, at det kan lade sig gøre at komme i job. En medarbejder udtaler:

*"For troen på borgeren skal jo gerne være der fra begge sider. Hvad er det at tro på en borger? Det er selvfølgelig at vise og fortælle dem det, men også spørge dem om de også vil. De skal jo også tro på, at der er noget for dem. I stedet for at være i tanken om, at det er håbløst."*

Borgerens motivation ind i samarbejdet med beskæftigelsesmedarbejderen opleves altså også som en faktor, der kan påvirke medarbejderens tro på, om borgeren kommer i arbejde eller ej. Ifølge nogle medarbejdere svinger deres tro i takt med,

at borgerens vilje eller tro på sig selv svinger. Medarbejdernes oplevelse giver her støtte til Banduras teori om self-efficacy (se afsnit 2.2.): Jo større tro en borger har på sig selv, desto mere viljestyrke og vedholdenhed vil borgeren således udvise i samarbejdet med beskæftigelsesmedarbejderen, og desto mere overbevist om borgerens jobchance bliver medarbejderen.

At medarbejderne oplever borgeren selv som afgørende for, hvor på skalaen deres aktuelle forventninger befinder sig, taler også godt sammen med det interaktionistiske og systemiske perspektiv på forventninger (se afsnit 2.3.). I deres interaktion med hinanden møder borgeren og medarbejderen hinandens forskellige opfattelser og fortolkninger af virkeligheden, og som tidligere beskrevet er det med til at påvirke, hvad de hver især siger og gør. I deres samspil med hinanden finder en gensidig feedbackproces således sted og skaber dermed et rum, hvor forventninger forhandles og bygges op.

### Interne og eksterne samarbejdspartnere rykker ved troen

Vender vi blikket mod den kontekst, der omkranser mødet mellem beskæftigelsesmedarbejder og borger, oplever flere medarbejdere også, at "troen på jobchancen" påvirkes af de interne og eksterne samarbejdspartnere, der er involveret i borgerens forløb. I nedenstående interviewuddrag taler to beskæftigelsesmedarbejdere om, hvordan de mener, at troen på jobchancen også hænger sammen med samarbejdet omkring borgerne i jobcentret:

*Medarbejder 1: Jeg tror ikke, det er så meget den unge, altså den er egentlig rimelig fast den tro. Men jeg tror, der er en større tro på det der samarbejde, og hvordan man kan lykkes i fællesskab.*

*[...]*

*Medarbejder 2: Ja, og den der bevidsthed om, at tro det handler ikke bare om at tro på den unge. Det handler også om systemet og hinanden og altså, det er mere nuanceret end bare det at tro på den unge.*

Selv når beskæftigelsesmedarbejderne føler sig sikre i deres tro på, at en borger har en fremtid på arbejdsmarkedet, oplever de, at troen er påvirkelig af, hvorvidt medarbejderne kan mønstre den fælles indsats, der skal til for at bringe borgeren ud i job eller uddannelse. I tråd med dette udtaler en anden medarbejder:

*Det er faktisk ikke de unge, det er samarbejdet, fordi vi kan synes, at vi vil så gerne hjælpe den her unge, men der er bare så mange andre ting, som vi er afhængige af, for at vi kan hjælpe den unge. Fordi vi kan jo ikke nødvendigvis sende den unge ud i praktik eller uddannelse, hvis alt omkring den unge derhjemme det flyder. Det er i hvert fald et vigtigt fokus også, at samarbejdet, hvordan vi kan tro på, at vi kan*

*Løfte i flok, og at vi bare ikke kan løfte i vores egen lille afdeling, fordi det kan vi ikke i forhold til den her målgruppe.*

Denne medarbejder sætter således fokus på betydningen af samarbejdet i kommunen som helhed. Hun beskriver, hvordan hendes tro ikke påvirkes så meget af borgeren selv, men mere af, om medarbejdere på tværs af afdelinger i kommunen formår at arbejde sammen om at hjælpe borgeren videre. Ifølge flere medarbejdere er deres tro på borgernes jobchancer konstant foranderlig, fordi den udover det interne samarbejde i kommunen også påvirkes af udefrakommende faktorer, såsom en læges vurdering af borgerens arbejdsevne eller en arbejdsgivers løbende tilbagemeldinger.

### Strukturelle muligheder og begrænsninger rykker ved troen

Forskellige medarbejdere italesætter på forskellig vis, at når de oplever, at deres handlerum bliver indskrænket, påvirker det deres tro på borgernes jobchancer. Det kan både være som følge af strukturelle ændringer i jobcentret og på det lokale arbejdsmarked. Også her forstås troen altså som en størrelse, der kan ændre sig i takt med, at udefrakommende påvirkninger sætter rammer for indsatsmulighederne.

Nogle medarbejdere har fået øje på, at økonomiske begrænsninger i jobcentret kan påvirke deres tro, eksempelvis hvis det tilbud, de vurderer, kan hjælpe borgeren, pludselig ikke længere er tilgængeligt på grund af besparelser:

*[...] jo mere der bliver lukket ned for økonomi og sådan nogle ting, jo mere falder troen. Altså ens tro på, at det er det her, der skal lykkes, den falder sådan eksponentielt med, at ens muligheder de forsvinder.*

Breder vi den omkransende kontekst endnu længere ud, er arbejdsmarkedets udvikling også en faktor, der opleves at påvirke beskæftigelsesmedarbejdernes tro på borgernes jobchancer. En medarbejder reflekterer:

*Hvad er det, der spiller ind, hvornår er det, at troen handler om noget fra en selv, og hvornår handler det om noget ovre hos borgeren? Og så er det jo også, at lige meget hvordan og hvorledes, så når det skal være realistisk, så kan troen ikke bare være sådan en stationær ting. Den er også enormt dynamisk, og det vi kunne tro på i sommers eller for et år siden, kan vi ikke tro på mere. Eller påvirker vores tro, for nu ser arbejdsmarkedet helt anderledes ud. Og det er jo meget at skulle hive borgeren med rundt i også, altså at sige, at jeg sagde for et halvt år siden, at jeg troede på dig, og nu tror jeg ikke på dig mere, for nu er der ikke noget arbejdsmarked.*



Ændringer i efterspørgslen på arbejdskraft kan altså ifølge denne medarbejder influere på troen på jobchancen. Ligeledes fortæller en anden medarbejder, at hendes tro også påvirkes af, hvorvidt hun oplever, at der realistisk set findes arbejdspladser, der kan opfylde borgerens skånehensyn:

*[...] men det, som vi er kommet frem til, synes jeg, i begge sager mig og [navn på kollega] har sammen, det er i virkeligheden, er der et arbejdsmarked for det? Det er ikke så meget, om borgeren har en arbejdsevne, fordi det synes jeg egentlig faktisk de begge to har, men [...] hvis vi bliver enige om, at de bliver indstillet til fleksjob, jamen hvad så? Er der overhovedet et arbejdsmarked til dem? Altså, det er så snævert, i hvert fald for hende, der er døvstum, der er nogle ting i hvert fald, som det er meget vigtigt følger med, blandt andet personlig assistent og sådan nogle ting, som vi har fået ind i sagen. Men kan hun så arbejde alligevel, hvis hun ikke får arbejde der, hvor hun er nu? Det kan jeg være meget, meget i tvivl om, ik, og det er det, der gør, at min tro i hvert fald bliver meget mindsket. At det er så snævert, så spørgsmålet er om det overhovedet er muligt, ik.*

En tredje medarbejder nævner også de beskæftigelsespolitiske rammer, serviceniveauet i kommunen og de ledelsesmæssige beslutninger i jobcentret som udefrakommende faktorer, der er med til at påvirke medarbejderens tro på jobchancen.

### 3.2. Den uafhængige tro

I det følgende afsnit vil vi udfolde den anden grundforståelse af "troen på jobchancen", som vi betegner "den uafhængige tro". Med uafhængig mener vi, at den dækker over en forståelse af fænomenet som en grundlæggende og uforanderlig indstilling til alle borgere, der går forud for ethvert borgersamarbejde.

Flere beskæftigelsesmedarbejdere italesætter deres tro på borgernes jobchancer som en fast størrelse, der udspringer af et grundlæggende mindset. Flere giver udtryk for, at deres tro på borgerne altid er til stede, og der er således ingen borgere, som de ikke tror på kan komme hen til målet med den rette støtte og de rette indsatser. To medarbejdere har følgende ordveksling:

*Medarbejder 1: Altså, min tro den bliver ikke rokket.*

*Medarbejder 2: Nej, det gør min heller ikke.*

*Medarbejder 1: Og det er fordi, at jeg tror stadigvæk, at alle kan bidrage med noget, og at alle har værdi til et arbejdsmarked, det er sådan min grundholdning, at sådan er det.*

Den første medarbejder karakteriserer her sin tro på borgernes jobchancer som urokkelig, idet hun mener, at alle har noget værdifuldt at give til arbejdsmarkedet. Hun taler således ind i en forståelse af fænomenet som en grundholdning, der styrer, hvordan hun møder alle borgerne i jobcentret.

En anden medarbejder beskriver "troen" som et livssyn, der gennemsyrrer hendes arbejde uafhængigt af, hvad hun bliver mødt med af borgerne:

*Jeg tror altid på borgeren, det er mit livssyn. Er en borger negativ i går, så er han det ikke i dag [griner]. Var han dum i går, så er han det ikke i dag [griner]. Det er sådan, jeg tænker. Jeg er meget tilgivende.*

Flere beskæftigelsesmedarbejdere refererer til troen på jobchancen som en slags personlig leveregel, der figurerer i baggrunden af deres arbejde i jobcentret. Ifølge en medarbejder er det endda en "måde at gøre tingene på", der ikke kun gør sig gældende i hendes arbejdsliv, men også i hendes privatliv:

*[...] Når vi lærer vores børn at gå, så tror vi vel også på, at de kan, ikke også, og det er jo også med til at støtte dem i, at de tror, de kan. Og mange af de unge, vi får ind, skal vi jo lære at gå. Så for mig, der er det bare måden, jeg gør tingene på hele vejen igennem.*

Medarbejderen taler således ind i en forståelse af "troen", som en grundlæggende tilgang til andre mennesker, der lige så vel kan forbindes med at hjælpe borgere i job som at lære børn at gå. Denne grundlæggende tro på alle menneskers muligheder for at lykkes skaber mening i flere af de professionelles virke og stemmer godt overens med deres syn på sig selv og deres rolle i beskæftigelsesindsatsen. En anden medarbejder udtaler:

*Jeg tror, vi har noget i os, der gør at - det skulle vi også gerne have, når vi arbejder med denne her målgruppe - at vi virkelig gerne vil dem, og det er vores fornemste opgave at få dem lidt til at komme videre. Ikke fordi, det er det, vi skal, eller på en eller anden måde, sådan... men egentlig også fordi vi reelt gerne vil have, at det lykkes for dem. Så der er selvfølgelig noget tro i det også.*

I citatet forbinder medarbejderen sin tro på borgernes jobchancer med et ønske, der kommer helt indefra om, at borgerne rent faktisk lykkes med at komme i job. "Troen" fremstår nærmest som et personligt karaktertræk – noget medarbejderen "har i sig", der gennemsyrrer vedkommendes tilgang til andre mennesker.

Ovenstående eksempler vidner samlet set om, at opfattelsen af "troen på jobchancen" som en bagvedliggende indstilling til arbejdet kan være med til at give medarbejderne en stor drivkraft i deres arbejde ved at minde dem om, hvor-

for de er her. Forståelsen af troen på jobchancen som et livssyn, mindset og en leveregel lader således til at være med til at give medarbejderne et anker at holde fast i samt et personligt engagement at arbejde ud fra.

Samlet set kan denne forståelse give indtryk af, at troen på jobchancen kan opfattes som en form for personlig indstilling, der vægtes højt af medarbejderne selv. På samme måde ser vi også eksempler på, at en sådan indstilling er noget, lederne lægger vægt på hos deres medarbejdere. Det kan eksempelvis komme til udtryk i jobcentrets rekrutteringsprocesser. I det følgende citat fortæller en af lederne om, hvordan de strategisk bruger "troen på jobchancen" som et parameter, når de udvælger nye medarbejdere:

*[...] Men jeg tænker, at det er jo faktisk noget af det, vi snakker ind i, når vi også udvælger kandidater. En ting er, hvad de har på CV'et, der er sgu mange ting, man godt kan lære hen ad vejen. Men den der tilgang, man sådan helt grundlæggende har, det menneskesyn og sådan, der skal bare være noget grundlæggende, der er i overensstemmelse med den måde, vi gerne vil arbejde med borgerne på.*

Som lederen forklarer, går de efter kandidater, der har det rette menneskesyn og den rette tilgang til borgerne, for at de nyansatte kan passe ind i den måde, jobcentret som organisation ønsker at arbejde med borgerne på. Det tyder på, at troen på jobchancen sidestilles med et slags fælles ideal i det beskæftigelsesfaglige arbejde. En leder kalder det "et mindset, der lever hos medarbejderne", mens en anden leder omtaler det som en "fælles præference" i deres organisation. En tredje leder ser troen på jobchancen som "et fundament":

*Det er ligesom om, det har givet... det er sådan en fælles overskrift vi har, som også sådan taler ind i andre ting i vores hverdag, som er sådan et godt fundament, eller sådan... altså det er noget fælles vi har. Men vi skal også hjælpe hinanden med det på en eller anden måde.*

Selvom "troen" ses som et solidt fundament, er det ifølge denne leder samtidig noget, alle ansatte skal hjælpe hinanden med at holde ved lige. Det indikerer, at fundamentet trods alt ikke står helt af sig selv, men at det kræver en fælles indsats i organisationen at bevare det. Ligeledes har vi hørt flere italesættelser af troen på jobchancen som et mindset, der kommer i spil i jobcentrets samarbejder med eksterne leverandører og samarbejdspartnere. I et jobcenter omtales fænomenet eksempelvis som et "sæt briller", som jobcentret har valgt at tage på og "committet" sig til at beholde på også i samarbejdet med eksterne samarbejdspartnere, som måske møder jobcentret med andre sæt briller på. Her ses mindsettet altså som noget, der også kan have en afsmittende indvirkning på andre organisationer og deres ansatte.

Som et fælles foretagende kan troen på jobchancen således forstås som et organisatorisk mindset, der både er på spil i det interne samarbejde med medarbejderne imellem og udadtil i samarbejdet med eksterne samarbejdspartnere. Forståelsen af troen på jobchancen som et organisatorisk foretagende ser ud til at kunne skabe et fællesskab og en fællesfølelse, som medarbejderne kan samle sig om:

*Den her "troen på", når det er, at det virker håbløst [...], så kan man sådan lige lave en reminder ind i. Så hvis vi nu taler "troen på" eller bruger det som sådan overskriften - nårh ja, så er det sådan ligesom om, så får vi en anden samtale i gang.*

Når beskæftigelsesmedarbejderne forstår troen på jobchancen som et uafhængigt fænomen og en generel tilgang til deres borgere, betyder det således i praksis, at det kan bringe en positiv og optimistisk energi ind i et job, der til tider kan være udfordrende og hårdt.

### 3.3. Implikationer af de to grundforståelser

Som vi har vist, tegner der sig i vores empiri to overordnede spor i medarbejdernes italesættelser og forståelser af fænomenet "troen på borgernes jobchancer".

På den ene side ser vi en forståelse af "troen" som en afhængig og påvirkelig størrelse, der kan have udsving, alt efter hvilke inputs, der kommer fra borgeren selv og fra de samarbejdspartnere, der er rundt om medarbejderen. Denne forståelse er i overensstemmelse med socialpsykologiske teorier om, at troen på, at en anden person kan lykkes med sit mål, opstår i og påvirkes af en omkringliggende kontekst (jf. kapitel 2). I denne optik kan vi med fordel sidestille medarbejdernes tro på borgernes jobchancer med det mere præcise begreb medarbejdernes forventninger til borgerne.

På den anden side ser vi også en forståelse af "troen" som en bagvedliggende og uafhængig størrelse, der danner grundlag for medarbejdernes tilgang til alle deres borgere. Den omtales for eksempel som et menneskesyn, et værdigrundlag eller en leveregel. Her kan vi med fordel oversætte medarbejdernes tro på borgernes jobchancer til begrebet medarbejdernes mindset.

Begge forståelser ser ud til at kunne eksistere sideløbende i samme medarbejdergruppe og endda også hos samme medarbejder. Hvor det uafhængige mindset ofte beskrives i forbindelse med generelle vendinger om borgerne som samlet gruppe, beskrives den afhængige forventning ofte i forbindelse med referencer til konkrete borgere i bestemte situationer.

Forventninger og mindset er vidt forskellige ting og giver derfor vidt forskellige udgangspunkter for at arbejde med "troen på jobchancen" i den beskæftigelsesfaglige praksis.

I dette afsnit vil vi se nærmere på, hvilken betydning de to forskellige grundforståelser af fænomenet "troen på jobchancen" kan få for medarbejdernes arbejde med borgerne i deres daglige praksis. I nedenstående interviewuddrag fortæller en medarbejder om, hvordan forskellige opfattelser af "troen" afføder nogle diskussioner blandt kollegerne om opfattelsen af det ansvar, der følger med ønsket om at have en høj tro på, at borgerne kan komme i job:

*Medarbejder: Men altså, ordet 'tro' har simpelthen klinget rigtig negativt hos rigtig mange, og vi har haft mange diskussioner om, hvad betyder titlen på projektet, hvad går det her projekt ud på...*

*Interviewer: Altså hos dem, der ikke er med i projektet, eller også blandt jer?*

*Medarbejder: Jah, nej også dem, der ikke er med i projektet. Og man kan sige at grunden, og det er helt på grund af, at ordet 'tro' indgår i det, så er det, og fordi det hedder sagsbehandlers tro på borgerens jobchancer, så bliver det til sagsbehandlers tro på borgeren, og så bliver det til sagsbehandlers tro. Så bliver det meget om at, jamen hvis du ikke tror nok på borgeren, så kan du ikke få borgeren i job. Det vil sige, at der har været sådan, Ihenvendt til kollega! nu må du rette mig, hvis jeg... der har været sådan meget tendens til, at man alene har ansvaret for, om man får borgeren videre eller ej. Det vil sige, at der har været rigtig meget fokus på ordet sagsbehandlers tro, så hvis du ikke tror nok på borgeren, så kan du ikke få borgeren videre. Så det vil sige, at vi har virkelig haft nogle diskussioner om, jamen det er en lille bitte indikator, eller ikke lille bitte, men en indikator ud fra mange andre, ud fra et større projekt og så videre og så videre, men det har godt nok trukket lidt tænder ud, når vi har prøvet at snakke om projektet, fordi...*

*I: Okay, ja, det er meget interessant.*

*Medarbejder: Så jeg ved ikke om det her ord 'tro', om det har været, om det er, hvad skal man sige, om det er et hensigtsmæssigt ord at bruge for sådan et projekt, fordi det, jeg ved ikke hvordan andre, i andre kommuner, om de har haft samme udfordringer, eller andre afdelinger, men hos os har det i hvert fald været meget sådan, okay så det vil sige, hvad så med politiske rammer, hvad så med serviceniveauet i kommunen, hvad så med ledelsesmæssige beslutninger og så videre og så videre. Det påvirker da også, det er ikke kun min tro, altså sådan har det lidt været.*

Diskussionerne i kollegagruppen afspejler på mange måder et "clash" mellem de to omtalte grundforståelser. Nogle kolleger har tilsyneladende omsat begrebet "tro" til et personligt mindset hos den enkelte medarbejder. Implikationen er, at det opleves som et individuelt ansvar at "tro nok", så medarbejderen ikke risikerer at være en stopklods, der med sin manglende tro forhindrer borgeren i at komme i job. Andre kolleger mener omvendt, at det ikke kan være rigtigt, at deres "tro" (=forventninger) skulle være afgørende for borgerens jobchancer. De mener, at den omkringliggende kontekst (politiske rammer og ledelse) har lige så stor indflydelse.

Gengivelsen af diskussionerne i afdelingen giver et blik for, at når nogle medarbejdere taler om "troen" som et mindset, mens andre taler om "troen" som et sæt forventninger, kan de komme til at tale forbi hinanden, selvom de refererer til samme begreb. Ligeledes får vi øje på, at de to grundforståelser indebærer, at ansvaret for at tro på jobchancen placeres helt forskelligt.

Når nogle medarbejdere fortæller, hvordan deres tro på borgernes jobchancer altid er til stede og aldrig er påvirkelig af hverken borgerens indstilling eller andre omkringliggende "forstyrrelser", taler de implicit ind i en forståelse af, at det ikke er legitimt at have en lav tro eller helt at miste troen på, at en borger kan komme i job. Forståelsen ser ud til at medføre, at andre medarbejdere kan føle sig lidt ramt og efterladt med en følelse af "troen" som en tung byrde. En medarbejder reflekterer:

*[...] hvad sker der, hvis jeg ikke gør det [tror på, at borgeren kan komme i job]? Er det så lige pludselig mig, der ikke kan gøre mit arbejde godt nok? Altså, det er sådan lidt, hvor er barren henne?*

Hvis "barren" for troen som mindset sættes højt, kan det således bevirke, at beskæftigelsesmedarbejderne sætter urealistiske forventninger til sig selv og hinanden og får skabt en fortælling om, at man med den rette indstilling kan "tro borgeren i job". Det kan derfor opleves som et stort ansvar, hvis fænomenet forstås som et individuelt anliggende, der hviler på hver enkelt medarbejders skuldre.

Som vi så i foregående afsnit, er der omvendt også flere medarbejdere, der finder opfattelsen af "troen på jobchancen" som en personlig indstilling meget meningsgivende ind i deres faglige virke. For disse medarbejdere ligger der en stærk drivkraft i "troen på"-mindsettet. Denne kraft er tilsyneladende med til at give medarbejderne en energi ind i arbejdet og tilføre en evindeligt stræben efter at lykkes med borgerne.

Når medarbejderne derimod forstår "troen på jobchancen" som påvirkelige forventninger til borgeren, der kan forandre og forme sig afhængigt af kontekstuelle betingelser, bliver fokus i praksis rettet mod kompleksiteten i beskæftigelsesmedarbejdernes arbejde. Vi får øje på, at det ikke nødvendigvis er nemt for beskæftigelsesmedarbejderne at "finde troen" på borgerens jobchancer, da troen ikke er noget, der er iboende hos den enkelte medarbejder. Den skal opbygges og begrundes i tæt relation til det, der foregår i det konkrete samarbejde mellem medarbejder og borger. En sådan helhedsorienteret forståelse kan tænkes at være med til at fjerne noget af presset på den enkelte medarbejder, idet ansvaret bredes ud og nærmere hviler på afdelingen eller jobcentret som helhed.

Forståelsen af "troen" som en afhængig størrelse synliggør også, at medarbejderne har brug for et godt internt samarbejde i jobcentret og med arbejdspladserne for at kunne se beskæftigelsesmulighederne for den konkrete borger. Forståelsen muliggør, at der kan skabes et rum for, at medarbejderne kan tale åbent om, hvad der påvirker deres forventninger til borgerne, samt hjælpe hinanden med at afstemme og justere deres tro på borgernes jobchancer. Et rum, hvor det også er legitimt for en medarbejder at give udtryk for, at vedkommende har svært ved at se, hvordan borgeren skal komme i job.

Tænkningen lægger således op til øget brug af sparring, fælles drøftelser og refleksion medarbejderne imellem. Sagt med Kahnemans begreber indbyder forståelsen af "troen på jobchancen" som en afhængig størrelse til øget brug af "langsom tænkning": Med skærpet kognitiv opmærksomhed kan beskæftigelsesmedarbejderne grundigt undersøge, hvad deres forventninger til borgerne er baseret på, overveje rimeligheden i disse forventninger, og få kollegernes hjælp til at udfordre vurderingerne.





## 4. Afslutning

I denne analyse har vi udfoldet "troen på jobchancen" som teoretisk begreb og empirisk fænomen. Vi har både kigget ind i socialpsykologiske teorier om forventninger og udsagn fra beskæftigelsesmedarbejdere om, hvad det vil sige for dem at tro på en borgers jobchancer.

Tilsammen bidrager den teoretiske og den empiriske analyse med begreber og forskellige sæt "briller", som vi kan anvende til at forstå og tale om fænomenet "troen på borgernes jobchancer". Begge dele har således bidraget til at indsnævre og definere, hvad der af mange beskæftigelsesmedarbejdere ellers er blevet opfattet som et "fluffy" udtryk.

Projekt "Troen på borgernes jobchance" har til formål at undersøge de mange faktorer, som har indvirkning på beskæftigelsesmedarbejderens forventninger til borgernes muligheder på arbejdsmarkedet, og hvordan medarbejdere og ledere i beskæftigelsesindsatsen kan arbejde med betydningen af forventninger i egen organisation.

At vi betragter "troen på borgernes jobchance" som en påvirkelig størrelse har altså været et klart udgangspunkt for at igangsætte projektet. Dermed skriver vi os også ind i en forståelse, hvor det er meningsfuldt at oversætte begrebet medarbejderens "tro på jobchancen" til det mere præcise begreb medarbejderens forventninger til borgerens jobchancer. Vi finder opbakning til forståelsen af forventninger som en afhængig variabel både i den socialpsykologiske teori og i den del af vores empiri, som omhandler medarbejdernes refleksioner omkring deres forventninger til den specifikke borger i den specifikke kontekst.

I den empiriske analyse bliver det tydeligt, at "troen på borgernes jobchance" er et komplekst fænomen, idet mange forskellige forhold enten hver for sig eller sammen kan indvirke på beskæftigelsesmedarbejdernes forventninger til de borgere, de samarbejder med. Påvirkninger som blandt andet fremkommer i mødet med borgeren, interaktionen med kollegaer, samspillet med eksterne aktører, eller strukturelle omstændigheder såsom økonomiske begrænsninger eller beskæftigelsespolitiske rammer. Disse påvirkninger betyder, at der hurtigt kan ske ændringer i forventningerne i både positiv og negativ retning.

Den empiriske analyse har dog også vist, at mange medarbejdere taler om "troen på jobchancen" som en grundlæggende og iboende værdi, de hver især har med sig i deres daglige praksis, og som de som medarbejdergruppe eller organisation

har som fælles overskrift for deres arbejde. Et sådant mindset oplever medarbejderne også som noget, der har indvirkning på deres tilgang til borgerne.

Vi vil derfor slutteligt argumentere for, at vi med fordel kan føje den professionelle mindset til listen over påvirkningsfaktorer, der kan have indflydelse på medarbejderens forventninger til den konkrete borger. Det betyder, at selvom mindsettet kan opleves som en grundlæggende størrelse, så er det ikke den eneste faktor, der har betydning for medarbejderens forventninger til den specifikke borger. Mindsettet kan i den konkrete situation udfordres af de andre faktorer, som også har betydning for medarbejderens tro på, at det kan lade sig gøre for den enkelte borger at finde en plads på arbejdsmarkedet.

I figur 2 har vi opsummeret de faktorer, som vi gennem denne analyse har vist kan øve indflydelse på den professionelle tro på borgernes jobchancer. Fremtidige analyser fra projektet vil udfolde yderligere, hvordan påvirkningen fra disse faktorer samt andre mulige faktorer ser ud, og hvordan medarbejdere og ledere i beskæftigelsesindsatsen kan arbejde med påvirkningen i praksis.

Figur 2: Faktorer, der påvirker den professionelle tro på borgerens jobchance



## Fakta om Projekt "Troen på borgernes jobchance"

- Toårigt praksisforskningsprojekt fra 2018-2020 i tæt samarbejde mellem fire kommunale jobcentre: Frederiksberg, Silkeborg, Sønderborg og Odder og Væksthusets Forskningscenter.
- Baggrunden for igangsættelse af projektet er resultatet fra Beskæftigelses Indikator Projektet (BIP), der påviste en direkte kausal sammenhæng mellem sagsbehandlerens tro på borgerens jobchancer og borgerens jobsandsynlighed.
- Formålet med projektet er at blive klogere på, hvad "troen på jobchancen" er for en størrelse, hvad der påvirker beskæftigelsesmedarbejderes forventninger til, at borgerne kan komme i job eller uddannelse, og hvordan ledere og medarbejdere kan arbejde med betydningen af forventninger i deres organisation.
- I alt har 96 medarbejdere og ledere deltaget i projektet i løbet af den toårige projektperiode. Medarbejderne har forskellige jobfunktioner, eksempelvis koordinerende sagsbehandlere, virksomhedskonsulenter, mentorer, uddannelsesvejledere og faglige koordinatore.
- Deltagerne i projektet arbejder enten med aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere over 30 år, ressourceforløbsborgere eller unge under 30 år, der er aktivitetsparate eller uddannelsesparate.
- Aktionslæring har været den gennemgående metode. Til sammen har deltagerne i alt gennemført 57 aktionslæringsprojekter, hver af cirka et halvt års varighed, som på forskellig vis har bidraget med udvikling, læring og viden om "troen på jobchancen".
- Projektets ambition er at levere praksisnær og anvendelsesorienteret viden om "troen på borgernes jobchance", som kan lægge op til faglige refleksioner og forandringer blandt ledere og medarbejdere i beskæftigelsesindsatsen.
- Udgivelser fra projektet publiceres løbende i 2021 og 2022 og kan downloades fra dette website:  
<https://vaeksthusets-forskningscenter.dk/troen-paa-formidling/>

## Litteratur

- Bandura, Albert (1997): *Self-Efficacy - The exercise of Control*. New York: W. H. Freeman and Company.
- Brandth, Berit (1998): "Mead, George Herbert". I: *Leksikon i Sociologi*. Red. Heine Andersen, Thomas Brante & Olav Korsnes. København: Akademisk Forlag.
- Danneris, Sophie & Tanja Dall (2017): "Expressing and responding to self-efficacy in meetings between clients and social work professionals". I: *Nordic Social Work Research*, 7 (2). s. 115-140.
- Dweck, Carol S. (2006): *Mindset: the new psychology of success*. New York: Random House.
- Dweck, Carol S. & Claudia M. Mueller (1998): "Praise for intelligence can undermine children's motivation and performance". I: *Journal of Personality and Social Psychology*, 75 (1). American Psychological Association. s. 33-52.
- Järvinen, Margaretha (2017): "Symbolsk interaktionisme som analysestrategi". I: *Kvalitativ analyse: Syv traditioner*. Red. Margaretha Järvinen & Nanna Mik-Meyer. København: Hans Reitzels Forlag. s. 29-56.
- Kähler, Carl (2012): *Det kompetente selv - en introduktion til Albert Banduras teori om selvkompentence og kontrol*. København: Frydenlund.
- Kahneman, Daniel (2018): *At tænke - hurtigt og langsomt*. København: Lindhardt og Ringhof. 3. udgave.
- Kahneman, Daniel & Amos Tversky (1974): "Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases". I: *Science*, 185 (4157). American Association for the Advancement of Science. s. 1124-1131.
- Karlson, Kristian Bernt (2014): "Præferencer for reproduktion? En analyse af den sociale stratificering af danske unges uddannelsesforventninger i henholdsvis 1968 og 2011". I: *Dansk Sociologi*, 25 (3). s. 92-114.
- Kongsgaard, Leif Tøfting (2018): *Multiteoretisk praksis i socialt arbejde*. København: Samfundslitteratur. 2. udgave.

Manger, Terje & Bjørn Wormnes (2005): *Motivasjon og mestring : veier til effektiv bruk av egne ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget.

Mik-Meyer, Nanna (2017): "Symbolsk interaktionisme, stigma og 'othering'". I: *Kvalitativ analyse : Syv traditioner*. Red. Margaretha Järvinen & Nanna Mik-Meyer. København: Hans Reitzels Forlag. s. 57-78.

Miller, William R. & Stephen Rollnick (2004): *Motivationssamtalen*. København: Hans Reitzels Forlag.

Rosenthal, Robert (2002): "Covert Communication in Classrooms, Clinics, Courtrooms, and Cubicles". I: *American Psychologist*, 57 (11). s. 839-849.

Rosenthal, Robert & Lenore Jacobson (1992): *Pygmalion in the Classroom: Teacher Expectation and Pupils' Intellectual Development*. Williston, USA: Crown House Publishing.

Rosholm, Michael; Kenneth Lykke Sørensen & Lars Skipper (2017): *BIP Indikatorer og jobsandsynlighed*. København: Væksthusets Forskningscenter.

Sodemann, Morten (2018): *Sårbar? Det kan du selv være - Sundhedsvæsenets rolle i patienters sårbarhed*. Aarhus: Scandinavian Book A/S.