Når de unge spirer

– fremtidens velfærdssamfund skal i højere grad bygges på frivillige kræfter, og de unge kan med fordel trænes i det allerede fra 12-årsalderen

Af **Mads Cronquist** · Cronquist Consult ApS

Fredag morgen i GO' morgen Danmark på TV 2 sad 16-årige Sofie i sofaen. Hun er "spire" på et plejecenter for borgere med demens i Viborg, hvor hun tegner, lægger neglelak og klipper julehjerter med beboerne. "Nu har de givet hele deres liv, og nu kan vi give tilbage," fortalte hun. Stærkt.

Jeg sad og smilede. For det er præcis det, 32 helt almindelige unge i landsbyen Sengeløse gjorde for ti år siden – og præcis det, jeg argumenterede for i januar 2020, da jeg blev opfordret til at skrive et debatindlæg i NB-Kommune om en ny velfærdsmodel baseret på frivillige kræfter.

Min pointe er enkel: Fremtidens velfærdsmodel skal i langt højere grad bygge på frivillige kræfter. Og det skal vi træne de unge i langt tidligere – omkring 12-årsalderen, inden de bliver teenagere, og interesserne måske drejer i en helt anden retning.

Denne artikel er en opfølgning på Fremtidens lederberedskab. Den handler om, hvad spirerne og de unge fra Sengeløse viser os – og hvorfor det også er relevant for ledere i virksomhederne.

Spirerne er her allerede

Spirer er unge mellem 13 og 17 år med et fritidsjob i ældreplejen eller i daginstitutionerne. De spiller kort, går ture, snakker og er nærværende. Ordningen tog for alvor fart i 2021, og ifølge KL er antallet af 14–17-årige i spirejob fordoblet på to år – fra 981 i august 2024 til 1.936 i august 2026.

Sofie har været spire på sit plejecenter i to år og kommer der to gange om ugen. Da Viborg Kommune første gang slog stillingerne op, kom der omkring 200 ansøgninger. De unge vil gerne. Og de ældre får noget, som ingen budgetlinje kan købe: Livsglæde, latter og en ung hånd at holde i.

Idéen var afprøvet i Sengeløse i 2015–17 og beskrevet i NB-Kommune i januar 2020 – året før spireordningen for alvor tog fart. Det er svært ikke at se lighederne, og jeg vil tro, at erfaringerne fra dengang har været med til at bane vejen.

Lederne på plejecentrene peger på det samme. Spirerne giver livskvalitet og livsglæde, og de møder beboerne på en særlig måde. En plejehjemsleder i Aarhus har formuleret det helt enkelt:

> *De ser mennesket, før de ser sygdommen eller begrænsningerne.*

Hvorfor 12 år – før teenagelivet tager over

Allerede da projektet blev lanceret i 2015, sagde jeg til Lokalavisen Taastrup, at vi skal starte indsatsen, inden de unge når udskolingen. Omkring 12-årsalderen er de nysgerrige, lærenemme og stadig til at nå – inden det uregerlige teenageliv, hvor kammerater, skærme og helt andre interesser tager over.

Hele projektets vision handlede om at så de frø, der skal til, for at unge mennesker kan udvikle deres egenomsorgsevne, indgå i forpligtende fællesskaber og turde tage lederstafetten. Og vi valgte bevidst helt almindelige unge – dem, der er lige i midten, og som derfor alt for sjældent får noget som helst ekstraordinært.

Det virker, fordi vi starter langt tidligere end de mange quick-fix-forløb for teenagere, der koster en formue og sjældent har nogen nævneværdig effekt, når man læser evalueringerne. Forældrene sagde det samme: Mere end ni ud af ti syntes, at forløbet var exceptionelt godt – bl.a. fordi det satte ind langt tidligere end dyre, genoprettende teenagerprojekter.

Samme idé – frivillighed som adgangsbillet

Mit debatindlæg i NB-Kommune den 6. januar 2020 begyndte sådan her: ”Ligegyldigt hvilken farve den politiske dagsorden er, så vil den nuværende økonomiske model for velfærd ikke fungere fremover. Løsningen er at lære helt unge at bidrage til lokalsamfundet.”

Det var ikke et politisk indlæg, men et konkret løsningsforslag baseret på praktiske erfaringer. I projektet ”Fremtidens lederberedskab” 2015–17 var det et ufravigeligt krav, at den unge – inden optagelse – selv skulle opsøge, gennemføre og dokumentere mindst 20 timers frivilligt, velgørende arbejde i lokalsamfundet.

De unge hjalp til i vuggestuen og børnehaven, både inde og ude. De byggede relationer til de ældre på plejecentret. De ryddede op i landsbyen. Og de hjalp den enlige nabo med funktionsnedsættelse, der ikke selv kunne passe sin have. De gjorde det – og rigtig mange fortsatte efter projektet. Mere velfærd for nul kroner.

Visionen – færre ressourcer, højere forventninger

Visionen bag projektet var at vise, hvad landsbyerne er i stand til, hvis vi samler kræfterne, og alle hjælper til. At fremelske den overskudsmentalitet, der skal til, for at vi fortsat kan leve i et velfærdssamfund med et indbygget paradoks: Færre ressourcer og højere forventninger til kvaliteten.

Projektet handlede om at opbygge faglige, sociale og personlige kompetencer på én gang. Vi kaldte det ”fremtidens lederberedskab”: At være leder i og tage ansvar for sit eget liv – også som teenager. Fokus var på tre ting: Udvikling af egenomsorgsevnen, samarbejde og teamledelse.

Formålet var at modne de unge til at kunne optage læring, blive bedre til at kommunikere og finde motivationen til uddannelse og senere job og selvforsørgelse. Men samtidig skulle de lære at give noget tilbage. Derfor var adgangsbilletten de 20 timers frivilligt, ulønnet arbejde – inden første modul.

Emil – et lysende eksempel

Det hele startede med Emil. Jeg mødte ham til kampsport i landsbyen, og som 11-årig stak hans energi i alle retninger. Sammen fandt vi på et enkelt setup: Halvanden time om ugen med dansk og matematik hjemme hos hans forældre – og samtaler om livets store spørgsmål, også dem, jeg ikke selv havde svar på. Emil sagde det selv i en lille film fra 2013: Uden det havde han nok bare fortsat med at fjolle. Nu glædede han sig til at komme i skolen, være sig selv og lære noget.

Allerede dengang begyndte han at give tilbage. Han hjalp til med at male hegn, vaske bil og passe have og tjente lommepenge til sin el-guitar. Hans band spillede ved det ældre-OL, vi var med til at sponsorere i Sengeløse på tværs af fem plejecentre. Som 13-årig holdt han oplæg for en ledergruppe om sin egen udviklingsrejse: Om den indre dialog, om at sætte ambitiøse mål og holde forpligtende aftaler med sig selv.

Da projektet blev lanceret, fortalte den nu 14-årige Emil forældrene på Sengeløse Skole om sine egne erfaringer – og alle 12 pladser blev taget, allerede inden mødet var slut. Faktisk måtte vi udvide det til 16 deltagere. Senere blev han hjælpeinstruktør for de yngre, og i dag er han i gang med at uddanne sig til specialpædagog. Emil er det bedste bevis på, at det kan lade sig gøre.

Hvorfor det virker – for begge generationer

For de ældre er gevinsten åbenlys. For de unge er den mindst lige så stor. De lærer at tage ansvar for andre end sig selv. Ansvar handler om at svare an: At proaktivt imødegå en udfordring – også når den ikke er ens egen. De lærer at kommunikere med mennesker, der er helt anderledes end dem selv, og de mærker, hvad det betyder at gøre en forskel.

Det er overskudsmentalitet i praksis: At gøre noget godt for andre, som man egentlig ikke behøver at gøre – og opdage, at man får mindst lige så meget igen. Sofie siger det selv: Hun glæder sig altid til at skulle på arbejde. I projektet kaldte vi det at yde, før man kan nyde.

Der er også en mere jordnær gevinst. Velfærdssektoren mangler hænder, og flere steder er spirerne begyndt at finde vej til en sosu-uddannelse. Andre, som Sofie, drømmer om at blive pædagog. Uanset hvad har de lært noget om omsorg, nærvær og ansvar, som de tager med sig ud i arbejdslivet.

Fra modtager til giver – de gode spiraler

Det frivillige arbejde stoppede ikke ved adgangsbilletten. Der var en klar forventning om, at de unge i 9. klasse selv ville stille op og tage trykket af de hektiske lektiecaféer – især for de yngste i 1.–3. klasse. De, der selv havde fået hjælp, skulle give den videre.

Det er netop dér, en velfærdsmodel baseret på frivillige kræfter får sin styrke. Den tidlige indsats mobiliserer det unge menneskes potentiale og giver samtidig samfundsmæssige gevinster på flere fronter – og den sætter spor i den næste bølge af unge. Gode, positive spiraler i nærmiljøet.

Fra fritidsjob til velfærdsmodel

Spirerne er et lønnet fritidsjob, og det er udmærket. Men en egentlig velfærdsmodel baseret på frivillige kræfter kan række endnu længere. I Sengeløse var den frivillige indsats adgangsbilletten til et forløb med ugentlig lektietræning og fem karakteropbyggende outdoor-moduler, hvor de unge trænede egenomsorgsevne, samarbejde og lederskab under pres.

Pilotprojektet havde en samlet værdi på op mod 1 mio. kr. ekskl. moms, idet jeg selv og flere instruktører valgte at donere hele eller store dele af vores indsats. Det hele hvilede på et partnerskab mellem skolen, forældrene, frivillige instruktører og lektietrænere, lokale virksomheder, kommunen og en række sponsorer. Selv donerede jeg omkring 300.000 kr., primært til første hold, og i alt ca. 1.600 gratis projektledertimer for at vise, at det kunne lade sig gøre. Borgmester Michael Ziegler donerede 25.000 kr. på vegne af kommunen til holdet 2015–16, og kommunens § 17, stk. 4-udvalg (UTA) støttede holdet 2016–17 med 127.500 kr. Forældrene betalte en mindre egenbetaling på mellem 5.000 og 8.000 kr.

Derudover bidrog en lang række lokale frivillige kræfter og mindre sponsorer med støtte og hjælp – bl.a. på alle OLTC-træningsekspeditionerne i både Danmark og udlandet. Sengeløse Minibusser kørte gratis, Beredskabsstyrelsen i Hedehusene leverede en gratis træningsdag, og vi lånte gratis skolens gymnastiksal på Anholt til overnatning. Frivillige lektietrænere stillede op, instruktørerne i både Danmark og udlandet – herunder en jægersoldat – arbejdede til kraftigt reduceret pris, og der kom donationer af mad og drikke.

Regnestykket er enkelt. Hvis blot 10.000 unge hver bidrog med 20 timer, ville det give 200.000 timers ekstra nærvær på plejecentre, i daginstitutioner og hos naboen. Og de unge ville samtidig blive klogere på sig selv og på, hvad det vil sige at tage ansvar – før de bliver teenagere med alt, hvad det indebærer.

Tre spørgsmål fra ældreplejen

Den 3. marts 2020 – kort efter debatindlægget – fik jeg besøg af to personer fra Servicecenter for Livskraft i Ældre- og Handicapforvaltningen. De ville tale om tre centrale spørgsmål med udgangspunkt i projektet:

Hvad er trivsel og livskvalitet? Mit svar var, at livskvalitet i høj grad handler om at høre til og kunne bidrage – uanset om man er 12 eller 82. Når generationerne mødes, får begge parter noget, som ingen af dem kan få alene.

Hvordan sætter man forskellige aktører i samspil? Med en klar fælles mission, og ved at alle giver noget: Skolen, forældrene, de frivillige, de lokale virksomheder, kommunen og ikke mindst de unge selv. Og nogen må gå forrest og vise, at det kan lade sig gøre.

Hvordan skal velfærdsudviklingen foregå fremadrettet? Med færre ressourcer og højere forventninger kan vi ikke bare betale os fra det. Vi må mobilisere langt flere frivillige kræfter – og træne de unge i at bidrage, længe før de bliver teenagere.

Metoden – træning, ikke café

Vi kaldte det lektietræning, fordi det handler om at øve sig, holde næsen i sporet og lære at koncentrere sig – ikke anderledes end at gå til badminton, hvor der også er en træner. Det handler ikke om, at forældrene ikke kan, men om at en anden voksen, der ikke har generne i klemme, kan se tingene på en anden måde.

Unge lærer på forskellige måder. Nogle regnede med mandler og rosiner, som samtidig var en sund belønning, når lektionen var slut. Andre fik matematikken ind gennem hverdagen: Kiloprisen på hakket kød i køledisken, eller hvor mange procent en kvart liter skolemælk udgør af en hel liter.

På outdoor-modulerne brugte vi naturen som undervisningslokale efter min metode 3H – noget til hovedet, hænderne og hjertet. Altså de reflekterende, de viljestyrkende og de følelsesmæssige læringsfelter, kombineret så læringen sidder fast. Det var ikke en badeferie eller en spejderlejr, men hård træning. Det karakteropbyggende element kom også fra at overvinde modgang og lære at kæmpe for at blive en rigtig god udgave af sig selv. I Østrig så jeg 16 unge levere high performance i strid modvind og kulde, op ad bakke, sultne, med blå mærker, snot og tårer – og alligevel finde overskuddet til at sejre over sig selv, hjælpe hinanden og på skift tage lederskab i praksis – det, som konsulenter elsker at kalde High Performance.

Ledelsesberedskab definerede vi som de kompetencer, den indstilling og det mod, der er grundpillerne i egenomsorgsevnen – ledelsen af sig selv – og dermed forudsætningen for at lede effektive teams, der løser komplekse problemer. Kort sagt: At stå distancen i modvind, beslutte sig og eksekvere en god løsning. Ikke ulig det, som mange virksomheder og organisationer ynder at benævne strategieksekvering.

Hvad betyder det for virksomhederne?

Spirerne og de unge fra Sengeløse er fremtidens medarbejdere og ledere. De har lært noget, mange virksomheder bruger store summer på at lære deres folk senere: At lede sig selv, at samarbejde på tværs af generationer og at bidrage til noget, der er større end en selv.

Virksomhederne kan med fordel kigge efter den slags erfaringer, når de rekrutterer – og tillige i deres graduateprogrammer. De kan også selv være en del af partnerskabet: Som sponsorer, med medarbejdere som frivillige instruktører og lektietrænere eller ved at åbne dørene for unge. Det har jeg skrevet mere om i Partnerskab i praksis.

Og så er der en pointe til lederne selv: Det, der virker for de unge, virker også for voksne. Lederskab starter ikke med en titel, men med evnen til at lede sig selv og viljen til at bidrage til fællesskabet. Først med sig selv og så med dem lige omkring én. Mobilisering af handlekraft kommer af en fælles mission, der er større end summen af deltagernes ego.

Og ligesom i projektet behøver intet være perfekt fra starten. Netop ufuldkommenheden giver plads til det emergente og det, der forløser potentialet. Det gælder for teenagere, og det gælder for ledere: Sæt dig nogle klare mål, lav en konkret handlingsplan – og træn så hver dag. Rejs dig og kæmp videre, når du skvatter. Vær dit eget lys i mørket, når du famlende, men modig, begiver dig ud i ukendt terræn.

Byggesten i en velfærdsmodel baseret på frivillige

Fem byggesten:

- **Start tidligt:** Omkring 12-årsalderen, før de unge bliver teenagere – det er forebyggelse frem for genopretning.
- **Gør bidraget til en forudsætning:** Frivilligt arbejde som adgangsbillet skaber ejerskab og stolthed.
- **Byg partnerskaber:** Skole, forældre, frivillige, virksomheder og kommune løfter sammen.
- **Kombinér med træning:** Lektietræning og karakteropbyggende aktiviteter giver retning og selvtillid.
- **Lad generationerne mødes:** Både de unge og de ældre vokser af det.

Tre spørgsmål til dig som leder

Spørg dig selv:

- Hvordan kan vores virksomhed bidrage til, at flere unge lærer at tage ansvar for andre?
- Kigger vi efter frivillighed og fritidsjob, når vi rekrutterer unge medarbejdere og graduates?
- Træner vi vores egne ledere i at lede sig selv og bidrage til fællesskabet – før vi beder dem lede andre?

Konklusion – velfærd vokser nedefra

Fremtidens velfærdsmodel skal i langt højere grad bygge på frivillige kræfter – og vi skal træne de unge i det langt tidligere, omkring 12-årsalderen. Emil og de 32 unge i Sengeløse viste for mere end ti år siden, at det kan lade sig gøre. Spirerne viser i dag, at de unge gerne vil – og at både de og de ældre har stor glæde af det.

Næste skridt er at gøre det til en egentlig velfærdsmodel: Hvor frivilligt bidrag, træning og partnerskaber går hånd i hånd, og hvor de unge lærer at lede sig selv, før de skal lede andre. Det er fremtidens velfærd – og fremtidens lederberedskab.

Artiklen bygger blandt andet på mit debatindlæg "Fremtidens lederberedskab – en ny velfærdsmodel baseret på frivillige" i NB-Kommune (6. januar 2020), min LinkedIn-artikel "Ny velfærdsmodel baseret på frivillige" (2021), projektets hjemmeside fremtidenslederberedskab.dk (Visionen og Metoder), Lokalavisen Taastrup (2. juni 2015 og 28. marts 2017), indslaget "Uddannelse til mig" i P1 Morgen, DR (1. april 2016), YouTube-film om Emil (2013–14), indslaget "Fritidsjob får livsglæden til at spire" i GO' morgen Danmark, TV 2 (20. november 2026), samt TV MIDTVEST (18. november 2026), Fagbladet FOA (2024) og KL's tal for spirejob.

Vil du udvikle fremtidens ledere – i virksomheden og i lokalsamfundet?

Cronquist Consult ApS hjælper virksomheder med leder- og teamudvikling, graduateprogrammer og partnerskaber, der bygger egenomsorgsevne, overskudsmentalitet og lederskab. Læs mere her: Graduateprogrammer · Lederudvikling · Fremtidens lederberedskab