



Af Lone Belling, ledelses- og organisationskonsulent i Liv og Lederskab

Levedygtige fællesskaber

Resiliens hjælper os til at tilpasse os forandringer, men skal vi være levedygtige på sigt må vi også inkludere et bæredygtigt perspektiv. Her står skolelederen centralt i forhold til at sikre udvikling af nødvendige professionelle kapaciteter som opmærksomhed, empati og relationskompetence, og det er oplagt at bruge de professionelle læringsteams som rum for refleksion og træning af disse nødvendige kapaciteter. Der skal mere fokus på den personlige professionelle praksis hos både medarbejdere og ledere, så de kan styrke elevernes opmærksomhed som en før-faglig læringskompetence og understøtte deres sans for sig selv i forhold til fællesskabet og omverdenen. Når digitalisering og globalisering i stigende grad er medspillere i læringsrummet og vores sociale relationer, er der brug for voksne, der som troværdige rollemodeller selv agerer med nærvær, empati og resiliens.

”Resiliens er noget, man lærer ved at være sammen med andre, som reagerer resiliens på forskellige situationer (...) Så min pointe er, at man lærer det i resiliente miljøer” (Peter Berliner i Belling & Frandsen, 2017, s. 173).

Hvis du som uddannelsesleder ønsker at arbejde med resiliens, skal du altså understøtte og styrke fællesskaberne, som professor Peter Berliner fremhæver i ovenstående citat. Fællesskaber gør os mere modstandsdygtige over for tilværelsens udfordringer og uforudsigelige hændelser. Midt i forandringernes storme giver det tryk og en vis stabilitet, at individet ikke er overladt til sig selv og egne ressourcer, men både kan læne sig ind i fællesskabet og spejle sig i rollemodeller, der konstituerer en resiliensadfærd.

Men det er ikke nok at sørge for en tryk ramme. Fællesskabets medlemmer skal også opleve en vis kontrol over egen livssituation og et håb om at kunne bygge en fremtid. Derfor er det afgørende, at alle – både børn og voksne – inddrages i en demokratisk proces som medskabere af egen og fælles fremtid.

Børn og unges læring, trivsel og dannelse er kernen i uddannelseslederens indsats, og arbejdet foregår i høj grad gennem de understøttende og forhåbentlig samspillende fællesskaber af lærere, pædagoger, forældre, lokalsamfund og forvaltning samt ikke mindst børn og unges kammeratskaber. Der er dermed mange arenaer at spille på, og uddannelseslederen må bruge dem alle, da der er meget i tiden, som gør både individer og fællesskaber mindre resiliente.

Det fragmenterede fællesskab

Mange børn har ved skolestart svært ved at indgå konstruktivt i klasserummet, hvor egne impulser og behov nødtigt viger for de andres og gruppens. De har svært ved at lytte og holde fokus og kan finde på at lægge sig under bordet, hvis de bliver bedt om at gøre noget, der ikke lige passer dem. Større børn og unge kan føle sig udsatte og pressede både af deres status på de sociale medier og af at skulle præstere fagligt. De er alle vokset op med tablets og smartphones, der både åbner for hurtig adgang til information og kommunikation og kan bringe dem væk fra kedsomhed og besværlige situationer med tilbud om dopamingivende stimuli og distraktioner. Samtidig er mange forældre usikre på eget lederskab

i manglen af rollemodeller for, hvordan man tager autoritet uden at blive autoritær, og de undlader måske derfor at give børn det modspil, der stimulerer modstandskraft og vedholdenhed. Endelig skygger tendensen til en præstationsorienteret kultur hos de unge for en motivation drevet af lyst til at lære, mestre og fordybe sig, hvilket gør dem sårbare og usikre, når de ikke lever op til andres og egne forventninger (Katznelson, 2017).

Også uden for skolen – både i et nationalt og globalt perspektiv – kalder verden på resiliente mennesker og befolkninger, når vi skal takle konsekvenser af klimaforandringer, teknologiuudviklingens indflydelse på vores hverdags- og arbejdsliv, stigende ulighed, flygtningesituationen, populisme og andre udslag af en grundlæggende global systemkrise.

Derfor er der brug for at sætte fokus på resiliens i skolen, ikke blot som en tilpasningsstrategi, hvor det handler om at klare ydre pres og forandringer, men på resiliens med et bæredygtigt og langsigtet perspektiv.

Sansen for helheden

Og det begynder med sansen. Sansen for sig selv og de andre, for naturen og helheden, begyndende i de nære fællesskaber og med alderen med en mulighed for at udvide vores evne til at forstå og føle med andre til en ansvarlighed på tværs af rum og tid. Derfor er både lederen og de professionelle forståelse og praksis i forhold til individets samspil med fællesskaber afgørende for, hvordan den opvoksende generation bliver i stand til at takle det 21. århundredes udfordringer.

Bæredygtige lærings- og dannelsesprocesser understøtter en grundlæggende forståelse for altings forbundenhed og gensidige afhængighed både i vores forhold til naturen og hinanden, hvilket giver børn og unge et helt anderledes helhedsorienteret afsæt for at navigere, beslutte og handle i forhold til fremtidens muligheder og udfordringer med digitalisering, globalisering og individualisering. Det handler ikke blot om at klare sig selv og overleve i konkurrence med andre mennesker og levende væsner, men om at både helheden og individerne skal blive modstands- og levedygtige – både lokalt og globalt.

At være årvågen er at hænge som en rovfugl over engen – indtil opmærksomheden samles om ét byttedyr. At multitasking er som en spurv, der spiser et enkelt korn for så straks at flyve op og søge føde nye steder for så at vende tilbage til udgangspunktet – hele tiden i bevægelse, fordi frygten for at blive spist gør det farligt at blive det samme sted (Belling & Frandsen, 2017, s. 96).

Resiliens gennem samvær og nærvær

Denne fællesskabende tilgang er som alle andre positioner i dansels- og læringsdiskursen normativ, men understøttes både af naturvidenskabelige indsigter og af pædagogisk forskning, der fx viser, at det har langt større virkning at arbejde med klassemiljøet fremfor at fokusere på de enkelte elever (Doll, Brehm, & Zucker, 2014). Det synes ikke at have effekt på fagligheden at arbejde med specifikke elevers vedholdenhed, men hvis man i klasserummet arbejder med at udvikle en positiv tilgang og effektive læringsstrategier, gavner det alle eleverne. De får bl.a. en mere resiliens attitude i forhold til fejl og nederlag (Tough, 2016).

Resiliens læres dog ikke gennem eksplicit indlæring. Det er snarere måden, hvorpå pædagogen og læreren er sammen med børn og unge på, der skaber resiliens. Blot få timer hver uge med en lærer, som styrker elevernes oplevelse af at høre til, være kompetente og have muligheder, påvirker deres psykologi og adfærd, så de træffer flere kloge valg i livet – og klarer sig bedre fagligt.

Selvfølger skal man støtte det enkelte barn og unge, men en fokuseret indsats kan også virke stigmatiserende. Det er praksis i klasserummet og de professionelle tilgang og forståelse, der styrker resiliens, hvor den voksne gennem sin opmærksomhed, relationskompetence og klasseledelse sætter rammerne for både undervisningsmiljøet og elevernes udvikling af en social ansvarlighed, der omfatter alle i klassen, også dem som falder lidt ved siden af (Belling & Frandsen, 2017).

Personlig Professionel Praksis

For at kunne agere relationskompetent og være rollemodel for resilient adfærd er det derfor afgørende, at medarbejderne får mulighed for at udvikle deres fagpersonlighed med det nærvær og den empati, som er basis for relationskompetence. Her handler det mindre om at tilegne sig nye metoder, som eleverne skal bruge, og mere om at den professionelle selv skal træne og udvikle sin egen kapacitet.

Det kan være udfordrende for nogle at skulle arbejde så eksplicit med denne del af deres faglighed, som for de fleste ikke har været en selvfølger del af deres uddannelse, men uden disse kompetencer kan man forlise som pædagog og lærer. Ledelsen må tage ansvar for at ramme- og italesætte det, så den nødvendige trykthed etableres, og medarbejderne finder mod, mening og metoder til at træne og udvikle den indvendige side af fagligheden. For mange oplever sig i et krydspres og med en tendens til lige at skrue op for tempoet, så de både kan leve op til egne og ydre krav til professionen. Derfor er det vigtigt løbende at reflektere over, hvordan man er professionel, og hvordan man uden at blive slidt kan stå i det på

en måde, som både er bæredygtig for den enkelte og fællesskabet, og hvor man bevarer nærvær og empati i kontakten.

De professionelle læringsfællesskaber, som på forskellig vis er etableret på skolerne, ville være et naturligt sted for dette udviklingsarbejde. Her kan deltagerne gennem kollegial sparring, supervision og refleksion få et blik på sig selv og hinanden og dele oplevelser om noget, som lykkes, og andet, der er svært, både i klasserummet og i forældresamarbejdet. Her kan der gives plads til både at være sårbar og robust samt støtte hinanden til at afprøve andre måder at være til stede på, som underbygger relationskompetence og resiliens.

Det kræver, at der både gives og tages tid og rum til dette udviklingsarbejde både fra ledelsen og fra teamdeltagerne selv. At de ikke kun bruger tiden på koordinering og administrative opgaver, men giver sig tid til at gå i dybden med problematikkerne samt udvikler relationerne, så der kan skabes fælles forståelser. Som Gitte Bætz, lærer på Skæring Skole, udtrykker det: ”Vi gør, og vi ordner, så vi har styr på det. Men i virkeligheden ville jeg ønske, at vi kunne komme til det, vi ikke har styr på, og som derfor forstyrrer os” (Belling & Frandsen, 2017, s. 160).

Distractioner

Når vi er forstyrrede, er det sværere at stå tydeligt i rummet, at etablere ro og centrering og at sortere i de mange signaler, der kommer både inde- og udefra. Derfor giver det god mening at arbejde med selve opmærksomheden, både for eleverne og for de professionelle. Opmærksomhed kan forstås som en før-faglig læringskompetence, noget der skal være til stede for, at vi kan lære, men også for at vi kan være og mærke, hvem vi er som individer, og hvordan vi agerer i relationer. Denne opmærksomhedskapacitet er dog udfordret.

Vi bliver konstant bombarderet med informationer, krav og sansindtryk, og der er hele tiden mulighed for at lade sig distrahere – ikke mindst af den digitale verdens mange muligheder og fristelser – og så bliver det svært at fastholde koncentration om en faglig opgave og kontakten i relationer, både for børn og voksne. Resultatet bliver, at vores opmærksomhed springer rundt mellem forskellige positioner, og at vi i kapløb med de mange opgaver og input forsøger at multitasking. Vi tjekker e-mails på personalemødet, sender en sms, mens vi går ned ad gangen, og følger med i vennernes liv på de sociale medier i frokostpausen. Så når vi taler om, at børn og unges koncentrationsevne er faldende, er det vigtigt at se, hvordan deres voksne rollemodeller agerer, og hvad de igennem deres handlinger viser som værende værdifuldt. Er der nærvær i kontakten, eller ser de voksne med hovedet bøjet over deres smartphone? I så fald vil selv helt små børn imitere og stræbe efter at gøre som deres voksne forbilleder.

”Når jeg spørger børnene: ’Opdag, hvor din opmærksomhed er lige nu’ – så fordyber opmærksomheden sig næsten over hele feltet. Og det er også min erfaring, at børnene er meget præcise i at vide, om de har en nem dag, eller det er sværere for dem” (Birgitte Prahm i Belling og Frandsen, 2017, s. 110).

At træne sin opmærksomhedsmuskel

I stedet er der brug for øjeblikke, hvor vi vender os indad og mærker, at vi lever og trækker vejret for at etablere ro og nærvær og øjeblikke, hvor vi hurtigt scanner, hvor vores opmærksomhed er henne lige nu. Det gør det muligt for den lærende at etablere den afspændte opmærksomhed, der er det optimale afsæt for læring, og den årvågenhed, som gør den professionelle i stand til at bevare fokus og overblik i en stadig kalibrering af læringsrummet.

For at kunne det skal man træne sin opmærksomhedsmuskel, så man både evner at koncentrere sig med fokuseret og vedholdende opmærksom og at kunne skifte til en mere åben opmærksomhed, hvor de andre i gruppen inkluderes. Den træning kan man begynde blødt i dagtilbud og videre op igennem skolesystemet, hvad flere og flere daginstitutioner og skoler også arbejder med på forskellig vis i form af børneyoga, mindfulness, massage og nærværstræning både i bevægelse og mere stillesiddende.

Men inden man begynder på det, er det vigtigt, at det er en etableret praksis hos de voksne selv, hos den enkelte lærer og pædagog og meget gerne i de professionelle læringsteams. At det fx bliver naturligt at begynde et møde med lige at komme til stede, at man stopper op undervejs og giver plads til et lille mellemrum i tale- og meningsstrømmen, og at der etableres en fælles årvågenhed og ansvarlighed for teamets medlemmer både fagligt og socialt. Derved opstår der en naturlig synergi mellem det, der foregår i klasserummet, og det, der sker mellem de professionelle, hvilket vil opleves som en mere sammenhængende praksis for både børn og voksne.

Ledelsen som autentisk rollemodel

Derfor peger dette også på lederens praksis og måde at være til stede på sammen med deres medarbejdere som rollemodel for resilient og relationskompetent adfærd. Både i den daglige kontakt med de enkelte medarbejdere og på møder, hvor man som leder har mulighed for at udøve ”klasseledelse”.

For skal arbejdet med resiliens, empati og opmærksomhed blive til en del af organisations- og læringskulturen, er lederne den måske vigtigste aktør. Både som dem, der sætter det på dagsordenen og etablerer rammerne for, at det kan blive til virkelighed, og som dem, der demonstrerer vilje til at forsøge at arbejde med egne forfærdelser, vaner og lederskab. Også for ledere går vejen til styrket resiliens i hverdagens krydspres gennem øget nærvær og empati.

I de netop offentliggjorte resultater fra et forskningsprojekt i Western Australia udtrykker de deltagende ledere, at et træningsforløb i mindfulness har haft dyb betydning for deres lederskab. De er blevet bedre til at passe på sig selv, føler sig mere til stede og i kontrol frem for overbelastede og altid bagefter, og de har samlet set fået en øget tiltro til egen professionelle rolle og opgave (McManus, 2017). Lederne deltog i et 10 ugers forløb med CBMT (Corporate Based Mindfulness Training fra Potential Project), hvor der netop er fokus på, hvordan man bliver mindful i arbejdslivet inden for de givne rammer og vilkår. Det er en tilgang, der handler om at forebygge og udvikle mentale strategier, som styrker både det personlige og professionelle liv.

Anden forskning viser, at det er vigtigt, at en mindful holdning og praksis kombineres med ens indre etiske kompas. Det skaber tilsammen en psykologisk fleksibilitet, der gør, at man kan møde

udfordringer i livet både modstands- og bæredygtigt (Atkins & Parker, 2012). Det handler om at kende sine værdier, vide, hvor man vil hen, og med ukuelighed og centrering komme igen efter tilbageslag. Og da vi mennesker er forbundne, ikke bare gennem internettet, men også via følelser, spejlneuroner, kvantemekaniske fænomener og elektromagnetiske felter, smitter en sådan tilgang til livets hændelser af på både medarbejdere, elever og forældre – for resiliens læres i resiliente miljøer.

Litteratur

Atkins, P. W. B., & Parker, S. K. (2012). Understanding individual compassion in organizations: The role of appraisals and psychological flexibility. *Academy of Management Review*, (37)4, 524-546.

Belling, L., & Frandsen, L. (2017). *Bæredygtig dannelse: Skitser til en empatisk verden*. Frederikshavn: Dafolo.

Doll, B. Brehm, K., & Zucker, S. (2014). *Resilient classrooms: Creating healthy environments for learning*. New York: Guilford Press.

Katznelson, N. (2017). Oplæg på Danske Gymnasiers ledertræf, 2. marts 2017.

McManus, L. (2017). WA school principals' leadership and wellbeing enhanced. Murdoch University. Lokaliseret den 10. april 2017 på: <http://media.murdoch.edu.au/wa-school-principals-leadership-and-wellbeing-enhanced>

Tough, P. (2016). How kids learn resilience. *The Atlantic*, juni.

Lone Belling er sammen med Leif Frandsen forfatter til *Bæredygtig dannelse: Skitser til en empatisk verden* (Dafolo, 2017). Bogen kommer med et bud på en fremtidsorienteret dannelsesmodel, hvor naturvidenskabelig, eksistentiel og hjertets dannelse komplementerer almindelsen. De fire dannelsedomæner bidrager til en samlet model for bæredygtig dannelse, som understøttes af en række nødvendige kapaciteter som opmærksomhed, empati og resiliens.

