

Når vi leder relationskompetent – med krop og sind i bevægelse

Af Betty Frederiksen

Vi kan lære af Louise Klinge, hvordan vi leder relationskompetent. Den 8. marts 2019 holdt hun Master Class hos IFLI, Institut for ledelse og innovation. Her beskrev hun, hvordan hendes forskning og samarbejde med en række skoler udfordrer og underbygger: Hvordan en skole og lærende institution ledes, sådan at underviserne får lyst til selv at være lærende - og træffe gode valg, som påvirker elevernes læring.

I det følgende adresserer vi emnet fra lederens position. Og fokuserer på hvad ledere kan gøre for at udvikle både sig selv, organisationens undervisere og derigennem eleverne, som tager nyt stof til sig og udvikler sig med det.

Der er en række faktorer, som gør, at vi kan lede vore medarbejdere relationskompetent, sådan at vi sammen lykkes med vores kerneopgave.

Louise har kondenseret udbyttet af sin forskning til 7 betingelser, som skal være til stede for, at en lærer, pædagog eller formidler kan arbejde relationskompetent med børn og unges læring og udvikling.

Men før vi kommer til dem, og før vi ser på hvordan lederen kan understøtte dem, uddybes hvad relationskompetence er, og hvordan vi kan anvende det i ledelsesarbejdet.

Til det kan vi med fordel først mærke efter, hvordan vi selv lærer bedst og fungerer bedst i

samarbejde med andre - og vil sikkert genkende at det er befordrende når:

- Vi mødes med venlighed, positive forventninger og passende udfordringer.

- Når vi oplever at vores leder eller underviser er interesserede i, at vi deltager. Og er interesserede i det, vi bidrager med og hvordan. Det har også betydning at mærke, at vores leder gerne *vil* samarbejdet og *vil* os som helstøbte mennesker og medarbejdere.

- Vi genkender formentlig også det troværdige i, når vores egen leder selv viser, gennem sin egen ledelse, hvad det er, vi som organisation er her for at skabe, forstærke og udvikle.

Hele den grundtone lever Louise selv til fulde i sin egen måde at formidle og undervise på. Samtidig siger hun både ydmygt og opmuntrende, at: 'Ingen kan handle relationskompetent altid, men alle kan indimellem.'

HVAD ER DET SÅ AT HANDLE RELATIONSKOMPETENT?

Louise Klinges forskning i gode læringsmiljøer har blandt andet til formål at finde og bruge et fælles sprog. Og dermed gøre os i stand til at tale professionelt og konkret om noget, der ellers kan virke diffust og personligt.



Relationskompetencen har tre kendetegn:

- aktiv brug af afstemmere
- at understøtte medarbejdernes psykologiske behov
- og brugen af omsorgsetiske handlinger

Som ledelse har vi ansvaret for at skabe rammerne for at medarbejderne i deres funktion som lærer, pædagog og underviser kan handle

relationskompetent. Optimalt lever og viser vi tilgangen i egen ledelse og lægger på denne måde op til, at vore medarbejdere gør det samme i eget arbejde med dem, de skaber læring for.

Der er ligeledes tre kendetegn som det er befordrende at lederen giver sin medarbejder:

- at opleve passende grad af selvbestemmelse
- at opleve sig kompetent ift. opgaven
- og at opleve samhørighed

Det er relationskompetent ledelse, når lederen møder sine medarbejdere i øjenhøjde og gør en aktiv indsats for, at medarbejderen oplever disse tre: Selvbestemmelse, kompetence og samhørighed. Det imødekommer nogle helt almenmenneskelige og grundlæggende behov.

Alle har brug for rum til personligt initiativ og til at kunne se mening med det de laver. Selvbestemmelse handler ikke kun om at bestemme selv ved at have valgmuligheder og indflydelse. Det er ikke altid muligt. Men meningen med indholdet skal være tydelig og medarbejderne skal opleve det som brugbart og værdiskabende, og dermed være glad for at vælge at lægge sin arbejdsindsats netop her.

Kompetencebehovet handler om at medarbejderen kan håndtere de udfordringer, de møder. Her er lederens positive forventninger meget betydningsfulde, ligesom fejl og mislykkede forsøg skal hilses velkomne. Lederen kan blandt andet understøtte medarbejderens kompetencebehov ved at skabe en overskuelig, god ramme med strukturer, som muliggør tid og rum til fordybelse.

Medarbejdere oplever samhørighed, når de føler sig afholdt som kollega og indgår i positive

relationer til såvel ledere som kolleger. Samhørigheden opstår gennem anerkendelse og en følelse af at være af værdi for fællesskabet, og det der skabes i organisationen.

Som eksempel kan vi se på den nye skolereform, som fik virkelig vanskelige start-vilkår. Også selv om den indeholdt mange gode elementer.

- Oplevelsen var at selvbestemmelse blev drastisk indskrænket.

- Der var samtidig pres på forberedelsestiden, så muligheden for at opleve sig kompetent blev udfordret.

- Mange koncentrerede sig om at klare sig igennem så godt som muligt selv, hvorved samhørigheden om at løfte skolen op på et højere niveau sammen - ligeledes blev udfordret.

Gradvist kæmper skolerne, i samarbejde mellem ledere og undervisere, sig tilbage igen, før ny udvikling kan implementeres på god måde. Det tager tid og er en stor indsats.

For at vi kan skabe god læring, for både børn og voksne, er det utrolig vigtig – ikke kun at de tre – selvbestemmelse, kompetence og samhørighed er til stede i undervisningslokalet. Det er også afgørende, at medarbejderen/underviseren træder ind ad døren med en solid ryggrad bygget af de samme tre elementer – kommende fra en sund organisation med en relationskompetent ledelse.

Så tilbage til den relationskompetente ledelses første element: Brug af afstemmere.

AFSTEMMERE



Essensen er at være i øjenhøjde.

Afstemmere har at gøre med at opnå overensstemmelse mellem parterne – så samspillet stemmer på samme måde som instrumenterne i et orkester. Og metaforen kan fint bruges til at checke om vi arbejder med samme tone, eller i al fald samme toneart – og at vi er i gang med samme musikstykke.

Når samarbejdet er afstemt skaber og rummer det tillid og tryghed.

Et andet check, lederen kan foretage på sig selv, er at tjekke sin intention.

Hvad er min hensigt lige nu? Og stemmer det, jeg siger og gør med det, jeg ønsker at opnå? Byder jeg ind til, at medarbejderen oplever sig mødt i øjenhøjde – og lægger jeg op til, at medarbejderen kan handle med grader af selvbestemmelse og kompetence - og oplever vi samhørighed om det?

Helt grundlæggende: Sender jeg signaler, der bekræfter medarbejderen i, at vi er sammen om husets kerneopgave? Ikke udførelsen af den helt konkrete indsats ned i detaljen, men sam-

men om at gøre det muligt, at medarbejderen kan udføre sin opgave i overensstemmelse med dem, vi er, og det vi er her for. En sådan afstemning giver tryghed og tillid.

Utryghed, mistillid eller konflikt, kommer derimod når samspillene er kendetegnet ved 'fejlafstemninger'. Parterne misforstår betydningen af hinandens udtryk, eller får øje på at deres intentioner ikke er samstemte. Fejlafstemninger opleves som ubehagelige. Misforståelser, afbrydelser, irritation, frustration og måske skyldfølelse er alle komponenter i et fejlafstemt samspil. Fejlafstemninger tærer på relationen og på de involverede og kan lede til negative relationer.

Til gengæld styrker hver eneste afstemning overskuddet på relationskontoen.

Den positive relation styrker lederen og medarbejderens tillid og respekt for hinanden. Og den øger modstandskraften i forhold til udfordrende perioder.

BEREDVILLIGHED

Gode relationer er kendetegnet af at lederen har positive forventninger til medarbejderne. Medarbejderne har tillid til lederens lederskab og accepterer den dagsorden, han/hun sætter.

Det giver gode cirkler og positive tolkninger. Uundgåelige fejlafstemninger repareres og preller lettere af.

Lederen hjælper beredvilligt medarbejderne med at opklare misforståelser og uoverensstemmelser.

Desuden er latter en rigtig god måde at reparere et fejlafstemt samspil på. Det at grine ad noget sammen.

UDSKÆLDT – MÅSKE UUDTALT

Skældud med placering af skyld og skam bliver vi mere og mere vant til at tage stilling til overfor børn.

Det bruger vi, i al fald ved første øjekast, sjældent i ledelsessammenhæng. Og alligevel er der også her noget, vi kan lære. Hvis vi bliver mere og mere nysgerrige på de intentioner, som vi arbejder ud fra i ledelsesmæssig sammenhæng, så kan vi hele tiden forfine.

Når vi oplever, at vi er pressede, kan der let opstå udtalte eller udtalte bebrejdelser. Vi tror måske den er uskadelig for samarbejdet, når den er udtalt. Men et lag af udtalt bebrejdelse, placering af skyld og måske ubevidst ønske om at skamme ud, er en af de fejlafstemninger, der er værst i intensitet, i såvel underviser-elev-sammenhæng som for ledere-medarbejder-relationen.

REPARATION

Afstemninger og reparation af fejlafstemninger gennem nye afstemmere er til gengæld en af de mest betydningsfulde veje.

Medarbejderen tolker på den verbale og non-verbale adfærd, og checker i dialog om lederen ser respektfuldt på medarbejderen og på den konkrete situation, som adresseres.

Smil er derfor ikke en afstemmer, når der er noget der piner en medarbejder. Udtryk skal være passende i intensitet. Ligesom det ikke er godt nok at lytte aktivt, hvis man samtidig sidder eller står for tæt, måske endda intimiderende tæt.

Vores adfærd rummer kun afstemmere, når den tilpasses til dem, vi kommunikerer med.

Og så skal vi huske at: Afstemmere *kan* lede til afstemninger, men gør det ikke nødvendigvis. Vedholdenhed er vigtigt, hvis medarbejderen skal tro, at lederen vil dem det bedste.

RELATIONSKOMPETENTE GREB

Heldigvis er der ikke én god måde at være leder på. Og ingen handler relationskompetent altid, men alle gør det ind imellem.

En god øvelse kan derfor være at spotte de fantastiske afstemmere, du ser i dagligdagen. Der hvor vi sætter medarbejdere i stand til at blive rolige og koncentrere sig om deres opgave.

Her kan det være væsentligt at vide, at lederens intentioner og indlevelse i medarbejderen betyder, at lederen automatisk udtrykker afstemmere. Så det vil være rigtig godt løbende at kigge på egne intentioner, ønsker og mål som leder, og eventuelt justere dem, sådan at de er befordrende ift., hvad det er, vi ønsker at skabe i organisationen.

Med et analytisk blik, kan vi se afstemmere som en slags redskab, som lederen bevidst kan benytte sig af, hvis medarbejderen oplever sig presset eller der på anden vis er knas i gruppen.

Det gælder også, når vi vil have det bedste frem i os selv. Hjerneforskning viser, at vi kan påvirke vores indre tilstand gennem vores adfærd. Placere kroppen på åbne og imødekomende måder, taler lyst og med let og venligt tonefald. Så vil vore følelser bevæge sig hen imod det, vi udtrykker. (Fake it til you make it).

Er det ikke muligt, så sig det: 'Jeg er måske lidt kort for hovedet, men det har ikke noget med

jer at gøre.' Det er en professionel handling, fordi mange medarbejdere ellers vil bruge energi på at spekulere over, hvorfor hun mon er anspændt eller måske sur. – Den utryghed og tvivl i medarbejdergruppen kan man komme i møde ved at fortælle kort, hvordan man har det.

På den måde er vi opmærksomme på også at afstemme med os selv og agere autentisk ud ad fra det.

NÅR VI LEDER OG AFSTEMMER MED VORE UNDERVISERE

Den væsentligste opgave for underviseren er at give sine elever en oplevelse af at melde sig ind på en opgave. At eleven har en passende grad af selvbestemmelse. Og mødes med størst muligt fravær af at en opgave tvinges igennem. Gradvis mens kompetencerne udvides, skal eleven også undervejs opleve sig kompetent ift. at tage hul på at lære det nye. Og den sidste af de tre: At bruge det styrkende i at opleve samhørighed - i det mindste mellem lærer og elev i forhold til elevens læring- og gerne i større sammenhæng ift. samhørighed i klassen.

Det er krævende at være underviser og at skulle sikre at disse betingelser ikke kun gælder for enkelte elever, men alle elever. Og underviseren samarbejder parallelt med sin ledelse om selv at kunne manøvrere med selvbestemmelse, kompetence og samhørighed i egen jobfunktion.

DE 7 BETINGELSER

Louise Klinge har fundet 7 betingelser, som det er befordrende at lederen kender til og samarbejder med underviseren om at kunne anvende og mestre ift. sin undervisning.



Der skal ledes og understøttes med rammer og struktur, som gør det muligt at:

1. Underviseren selv oplever selvbestemmelse, opleve sig kompetent og oplever samhørighed i sit team, for at kunne gå ind i en klasse og skabe rammer for eleverne, som giver dem mulighed for at melde sig ind i undervisningen og opleve det samme:

- Selvbestemmelse
- opleve sig kompetent
- og opleve samhørighed i klassen

Når alle disse tre faktorer er til stede, stilles der gode rammer til rådighed for, at eleven kan engagere sig, går i gang med at lære nyt og være god til at samarbejde, bidrage og lære af andre.

Men lige som den relationskompetente ledelses tre elementer, så er det ikke givet, at det sker. Så også her skal der være tid og rum for,

at underviseren kan være vedholdende ift. at holde denne ramme.

Som menneske har vi brug for at føle, at vi har indflydelse på vores eget liv, at vi kan magte og mestre de udfordringer, vi møder. Og vi har brug for at føle os forbundne med andre mennesker. Det gælder uanset om vi er børn eller voksne. Om vi fungerer som leder, underviser eller elev.

2. Underviseren skal have eller kunne tilegne sig høj grad af generel viden om mennesker på det aktuelle alderstrin, om læreprocesser generelt og have en specifik viden om de mennesker, de underviser. F.eks. at kende elevernes navne og gerne mere.

3. Underviseren skal kunne forholde sig receptivt rettet.

Det at være receptiv rettet er på samme tid at kunne rumme og arbejde med:

- eleverne
- stoffet
- sig selv

Og det er krævende. Derfor er det ledelsesmæssigt utrolig vigtigt, at underviseren mødes med accept af, at denne tilgang indimellem vil fejle i træning henimod at mestre det bedre og bedre.

Under punkt 3 ligger at:

4. Underviseren skal kunne etablere nærvær i undervisningen. Nogle er trænede i dette, og andre må øve sig i denne aktive brug af opmærksomhed.

5. Kunne skabe positive emotioner. Det kræver energi at sætte en opgave i gang med overskud, og at styrke og bevare et konstruktivt flow. Det kræver endnu mere at vende en energi, der er på vej nedad. Her kan underviserne formentlig med fordel inspirere hinanden med, hvad der virker for den enkelte, så de positive spiraler styrkes og sådan, at de negative kan brydes og vendes.

Ledelsesmæssigt kan vi selv gøre os umage i egen fremtoning, ligesom vi kan hjælpe underviserne med at få gode vilkår. Gøre det muligt at lade op i pauserne og være så godt klædt på som muligt til at gå ind i undervisningssituationerne med overskud.

6. Skal kunne bruge mentalisering. Det at sætte sig ind i modtagerens følelser og begrundede. Også her kan vi slå en befordrende tone an som leder. Hensigten er ikke at analysere på alt. Det væsentlige er at vi udstråler interessen i at forstå situationer fra den andens side og derigennem få et helhedsblik, som kan muliggøre gode beslutninger. I arbejdet med dette punkt, for både leder og medarbejder/underviser, ligger der en stor ressource gemt i at kigge på egen vilje og kompetence til at sætte os i vores medarbejders, samarbejdspartners, elevs sted. - Og lade det, vi ser, guide os til, hvilken beslutning vi træffer.

7. Underviserens didaktiske overskud. Dette overskud ift. undervisningens mål og indhold er afgørende for at opleve sig kompetent og fyldt med overskud. Det kan både komme frem i den konkrete stofformidling og i evnen til at manøvrere relationskompetent og anvende de seks foregående elementer.

OPMÆRKSOMHED OG LÆRING

Vi ved at graden af opmærksomhed er afgørende for dybden af læringen.

Derfor er en god underviser også god til at aflæse klassen og se når opmærksomheden er ved at sive, og derfra skabe aktive skift, som gør os aktive i krop eller tanke på en ny måde.

Underviseren understøtter dermed aktivt at opøge nærværet.

Som både leder og underviser lever dette selv - gennem den måde, vi træder ind ad døren om morgenen, med det nærvær, der skal til for, at vi kan vise, at vi har vore medarbejdere eller elever på sinde, og går opmærksomme og konstruktive ind til de aktuelle, relevante lærings- og arbejdsopgaver.

Lederen kan med fordel se på, hvordan vi vælger at bruge vores samtaletid, og hvordan vi disponerer den.

Er der kommet nogle vaner, som med fordel kan tåle en revision? Og har vi nogle (egne) følelser og forventninger, som vi kan påvirke?

Når vi mødes, og f.eks. taler sammen over frokosten kan vi overveje:

- Er vi nysgerrige på om vi kun taler ud fra os selv
- Eller får vi også spurgt til det, der interesserer medarbejderen/kollegaen
- Og får vi det til at spille sammen

Vi kan f.eks. aktivt træne vores opmærksomhed på at lægge mærke til det konstruktive.



Louise nævner: 'Nogle gange skal vi ikke bruge sandwichen (ros-ris-ros). Nogle gange skal vi bare rose.'

Gå efter at se det positive medarbejderen gør. 'Fange' medarbejderen i det gode. Og sige det højt.

Hvis en leder har en negativ relation til en medarbejder og derfor giver denne mindre positiv opmærksomhed, så tolker medarbejderen og vil formentlig møde lederen negativt. Initiativet til at bryde den onde cirkel vil i udgangspunktet ligge hos lederen. Det er ikke sikkert lederen lykkes, men med vedholdenhed vil det måske lykkes.

Hvis relationen til en medarbejder eller kollega begynder at tage skade, og vi tænker dårligt. Så bed en kollega om hjælp: 'Mind mig om noget, hun gør, der kan ændre min oplevelse af ham/hende.'

Formålet med dette er især at komme ud af egne negative følelser og tanker og dermed komme i en bedre tilstand. - For at kunne træffe

gode beslutninger - fra det bedste sted i sig selv.

Derfra kan vi være nærværende og i stand til at handle som den bedste leder i den aktuelle situation, for de relevante mennesker og til organisationens bedste.

Det leder tilbage til kompetence-elementet i selvbestemmelses-teorien med de tre: Selvbestemmelse, kompetence og samhørighed.

Når lederen er den bedste version af sig selv, kan lederen også træffe de bedste beslutninger.

Vi er alle blot mennesker, og kan alle komme væk fra at handle og lede relationskompetent. Vi kan alle miste et godt greb om at bruge passende afstemmere, overse psykologiske behov og forbigå omsorgsetiske handlinger.

- Men vi kan også alle komme tilbage til at kunne det igen

Og det at handle relationskompetent er ikke det samme som, at alt er ok i organisationen. Tværtimod. Ledelsesmæssig viden om relationskompetence kan give en ramme med vejvisere, som kan hjælpe gode undervisere til at blive bedre, og hjælpe lederen til at se, hvilke mennesker og kandidater, der egner sig til en aktuell undervisningsstilling. Til at se hvilke, der vil være for udfordrede i at kunne mestre alle disse krav og kompetencer. Og derfra træffe gode ledelsesmæssige valg til gavn for alle implicerede – både dem der får jobbet som underviser, og dem der ikke gør. Og dermed lede sin organisation til gavn for kerneopgaven.

LEDERENS BROBYGNING

Lederen har en enestående mulighed for at være brobygger i det at lade relationskompetencen være gennemgående i husets indsats. Det er lederen og ledelsesteamet, der kan gå foran med at lede ud fra de tre elementer i relationskompetencen (uddybes herunder). Have øje for de tre elementer i de psykologiske behov (selvbestemmelse, oplevet kompetence og samhørighed). Og i såvel rammer og struktur som i det konkrete samarbejde med underviserne om, at underviseren har de nævnte 7 elementer med i sin undervisning.

Lederens første skridt på broen er derfor at vise disse tre:

BRUGE AFSTEMMERE

Aktiv brug af afstemmere er beskrevet ovenfor. Måske er det helt klart, hvad det er. Eller måske kan afsnittet tåle en genlæsning nu, hvor vi har adresseret alle de betingelser, der skal være tilstede for at en underviser kan gøre sit bedste for eleverne.

Afstemmere er den fleksible lim, der får al udveksling og fælles udvikling til at virke.

PSYKOLOGISKE BEHOV

At være opmærksom i dagligdagen på, at vi alle er drevet af at få opfyldt de tre psykologiske behov (selvbestemmelse, kompetence og samhørighed), og når det af forskellige grunde ikke sker, så vil vi ofte søge at få behovene dækket på anden vis.

Medarbejdere kan for eksempel begynde at snakke i krogene for at føle samhørighed, eller de kan hævde sig på lederens bekostning for at

opnå anerkendelse i kollega-fællesskabet og føle sig kompetente og forbundne.

Omvendt letter det medarbejderens vej ind i fællesskabet, når lederen møder dem med venlighed, og når der er plads til personlige initiativer.

Når lederen imødekommer medarbejdernes behov for at opleve samhørighed og selvbestemmelse, så skaber de et lærings- og udviklingsrum, hvor medarbejderne kan trives og udvikle sig. Samtidig giver det dem lyst til at leve op til lederens positive forventninger.

OMSORGSETISKE HANDLINGER

Det menneskelige omsorgsbehov giver os et etisk ideal om at handle til gavn for hinanden. Idealet skubbes til side, når følelser som uvished, utryghed eller angst, vrede og måske endda had melder sig på banen. Det er derfor ikke altid let at handle sådan, som vi egentlig ønsker. Vi bliver påvirkede af, hvordan omverdenen møder os.

Når ledere handler omsorgsetisk, forbinder de sig med medarbejderne ved at vise dem respekt og tage deres perspektiver og oplevelser alvorligt.

De ledere der bedst bidrager til deres medarbejders trivsel og faglige præstationer, sørger for at fordybelsen i arbejdet sker i et omsorgsfuldt miljø. Et omsorgsfuldt miljø får medarbejderne for eksempel hjælp til at løse indbyrdes konflikter, de mødes sjældent med vredesudbrud, bebrejdelser og skyld. Og lederen fungerer som en god rollemodel, der går forrest i forhold til at møde verden venligt og respektfuldt. Det kan en leder f.eks. gøre ved at bekræfte noget positivt i medarbejderen, selv om

deres attitude og adfærd momentant har været negativ.

Når lederen derimod ikke handler omsorgsetisk, men behandler medarbejderne disrespektfuldt, kan de frustrationer, der følger med, forplante sig til medarbejdernes interaktioner med hinanden.

Det er et stort ansvar at undervise, men bestemt også et stort ansvar at lede relationskompetent.

Her er det relevant igen at vi husker, at:

- Ingen ledere handler relationskompetent hele tiden, men alle gør det indimellem
- Og alle medarbejders behov kan naturligvis ikke opfyldes hele tiden. Det centrale er, hvad der er overvægt af.

Så opmærksomheden bruges aktivt, sådan at vi som samlet organisation gør vores bedste i forhold til at vise og formidle organisationens fag, fokus og etiske fundament.

Lederen bidrager til, at medarbejderne lærer at behandle hinanden venligt, respektfuldt og med omsorg. Og det sker først og fremmest ved, at vi som ledere selv er gode rollemodeller.

I relationskompetent ledelse leder vi, så krop og sind er i bevægelse – både for os selv - og for dem vi leder.



Louise Klinge er Ph.d. og skolekonsulent.

I 2017 vandt hun årets Ph.d. Cup. [Link til præsentationen.](#)

Som skolekonsulent giver Louise redskaber til lærere, pædagoger og skoleledere til at indgå i positive relationer med alle børn og unge. Relationer der muliggør glædesfyldte læringsfællesskaber, fyldt med engagement.

Uddybende interview og præsentation:

Filmkompagniets [film med Louise om: Relationskompetancens betingelser](#)

Louises præsentation af sin [bog: Lærerens Relationskompetence](#), med uddybning af stoffets målgrupper.

Louise har skrevet flere bøger om sin forskning i relationskompetence i grundskolen, som giver specifikke anvisninger og eksempler.

Kilder bag artiklen er:

Louise Klinges Master Class hos IFLI, Institut for ledelse og innovation den 8. marts 2019

samt bogen: Relationskompetence af Louise Klinge, Aarhus Universitetsforlag

Illustrationer: Lisbeth Eugenie Christensen.