

Utvecklas genom **coachning** och **ledning**

TEXT: ANNA-KARIN ARENIUS

Barn behöver inte bara kunskaper i olika skolämnen för att förbereda sig för vuxenlivet. Utveckling av emotionell och social kompetens samt bra självkännetdom ingår också i kunskapsbegreppet. Färdiga lösningar från lärare, chefer eller föräldrar finns sällan. Men genom att arbeta med den typen av kompetens i skolan bidrar vi till tryggare och mer självständiga elever. Det gynnar även kunskapsinhämtningen.

Som lärare sökte jag länge efter bra verktyg för utveckling. Utveckling av lärare, elever och organisationen i stort. Jag letade efter arbetssätt som på ett konkret sätt kunde föra utvecklingsprocessen framåt och som kunde få mig och mina kollegor att känna att vi blev bättre och starkare. När jag fick upp ögonen för coachning blev jag fort övertygad om att skolan skulle må bra av att använda verktyget. Det förhållningssätt till utveckling en professionell coach har, verktygen och samtalsmodellerna – allt skulle kunna vara till stor hjälp för att utveckla oss lärare i vår yrkesroll.

Jag såg att eleverna på ett bättre sätt kunde bli medvetna om sitt lärande genom kontinuerlig utvärdering och återkoppling av de handlingar och ansträngningar man gjort. Liksom i idrottsvärlden skulle större fokus kunna ligga på områden som hur man hittar rätt ansats, vad som tidigare gett framgång, vilka muskler som är starka och vilka som behövs tränas mer. Eller på utmaningar och tydliggöranden kring vad varje individ är redo att ta sig an nästa gång hon ställs inför något som känns svårt eller ouppnåeligt.

Det här förutsätter en strukturerad dialog mellan lärare och elever. Allt för att främja ett bättre, mer individanpassat lärande i vardagen. Varje individ stimuleras att utveckla sina egna tankar kring sitt lärande, till att ta ansvar och hitta sina egna svar och lösningar.

BOK OCH ARTIKLAR

Jag har skrivit en bok om coachning i skolan för att jag vill att du som arbetar som pedagog eller skolledare ska känna till kommunikationsverktyget och det man kallar ett coachande förhållningssätt. Boken är skriven för pedagoger och skolchefer som är intresserade av att arbeta med ett coachande förhållningssätt.

Även om många redan har ett coachande beteende, mer eller mindre medvetet, har vi alla nytta av att träna och utveckla våra coachande talanger. För pedagoger och för skolans ledare finns flera fördelar med att tänka som coacher. Arbetsglädjen för både elever och skolpersonal ökar när motivationen höjs, lärandet förbättras då potential frigörs och verksamheten blir effektivare då mål och fokus förtydligas.

I det här numret av Grundskoletidningen kan du läsa två artiklar som är baserade på tre kapitel av boken jag kallat *Coachning – ett verktyg för skolan*. Den här första artikeln handlar om att utveckla pedagoger genom coachning samt om hur du kan göra för att lyfta fram styrkor hos elever eller kollegor. Jag försöker även förklara



begreppet coachning och skillnaden mellan närliggande begrepp, som mentorskap eller handledning. I den andra artikeln kan du läsa om modeller för coachande samtal i skolan.

VERKTYG FÖR FÖRÄNDRING

Skolpersonal som använder ett coachande förhållnings-sätt och verktyg som uppmuntrar till nytänkande ger eleverna redskap för att kunna förhålla sig till arbets-livets föränderliga krav och andra utmaningar i livet. Som lärare gäller det ofta att agera här och nu. Det kan handla om både snabba och svåra beslut. En coachande lärare fattar sannolikt oftare mer välgrundade beslut. Ett coachande förhållningssätt pedagoger emellan kan också vara ett verktyg för att ge varandra stöd.

”Det coachande förhållningssättet stärks genom parallella processer när pedagoger blir coachade individuellt och i arbetslagen samtidigt som elever coachas i sitt skolarbete. När jag använder mig av ett positivt coachande förhållningssätt, det vill säga att jag tror på dina resurser, tror på att du kan hitta lösningarna själv och jag är med dig för att göra det optimala för dig, då blir jag en förebild. Kommer lärarna sedan att behandla sina elever på samma sätt har vi fått den största vinsten av att coacha lärarna.” *Lisen, rektor.*

FRIGÖR EGEN POTENTIAL

Coachning handlar om att frigöra en persons potential. Den kan också beskrivas som en metod och ett förhållningssätt som syftar till att ta fram det bästa hos människor. Den hjälper människor att få bättre kontakt med sin inneboende kunskap, sina värderingar, sin motivation och sina mål. På så sätt får individen hjälp att själv förändra sin situation.

Men för att det ska ske, för att människans potential verkligen ska frigöras och den coachade ska nå sina mål,

måste coachen och den som blir coachad samarbeta. God coachning som skapar resultat förutsätter ett bra samarbete mellan båda parter.

STÖD OCH DRIVKRAFT

Livet är ett ständigt lärande. Vare sig vi är barn eller vuxna, elever, lärare eller rektorer lär vi oss ständigt. De erfarenheter vi får genom vårt handlande ger oss kunskap om vad som fungerar bra och vad som fungerar mindre bra. Åldern spelar ingen roll, vi behöver lära oss saker om oss själva genom livets alla stadier – bara för att man är vuxen kan man inte allt.

Ett syfte med coachning, både av individer och av grupper, är att bejaka och dra nytta av detta lärande för att frigöra den fulla potentialen hos varje person. De verktyg som används startar en process som hjälper den coachade att utveckla sin självkänedom så att han eller hon kan lära sig mer om sig själv.

Författaren Susann Gjerdes definition av coachning tycker jag personligen mycket om. I boken *Coaching – vad, varför, hur?* som beskriver verktyget ur fem aspekter, skriver hon att coachning ska:

- öppna för möjligheter
- främja det egna ansvaret
- öka motivationen och förpliktelsen
- ge stöd
- skapa resultat.

Coachens roll är således inte att lösa problem eller att ge råd. Istället handlar det om att ge stöd och ge processen drivkraft. Coachen kan hjälpa personer att hitta sina egna resurser och att lyfta fram vad de vill uppnå. Individen sätter bäst själv upp sina egna mål att sträva mot och coachen ger stöd på vägen mot målet genom att ställa de kraftfulla frågorna, hålla fokus på målet och uppmuntra till handling.

Olika människor med olika problem kan ha glädje av att få stöd av en coach. Det kan vara en elev som behöver hitta en god läxrutin, en skolledare som behöver få bättre balans mellan arbete och fritid eller en lärare som behöver hitta ett sätt att förhålla sig till sin stress. Så här uttrycker sig en lärare:

”Coachning för mig handlar om att föra människor mot ett mål. Jag är helt inställd på att om människan har en fråga inom



sig som ska besvaras, ett mål eller en dröm som ska nås så är det människan själv som har svaret. Det är bara den personen själv som vet vad frågan egentligen handlar om.” *Klas, gymnasielärare.*

MENTOR ELLER HANDLEDARE?

I dag kan i princip vem som helst kalla sig coach, ordet avslöjar inte vilken nivå av kunskap eller erfarenhet som krävs. De behöver heller inte arbeta enbart med människor, utan kan verka inom alla tänkbara områden, exempelvis inom heminredningsområdet eller med att förbättra servicen i hemvården. I min bok syftar begreppet coach främst på certifierade samtalscoacher.

Ordet mentor förekommer ofta i skolans värld. För att beskriva skillnaden mellan en mentor och en coach använder jag även här en definition som är snarlik Susann Gjerdes, se tabell nedan.

UPPTÄCKA SINA STYRKOR

När du ska hjälpa en elev eller kollega att synliggöra sina resurser gäller det i första hand att upptäcka dennes styrkor, därefter kan personen utveckla dem och slutligen använda dem.

Är man medveten om sina styrkor blir de en hjälp att klara av livets utmaningar. Därför är det viktigt att hitta dem och verkligen använda sig av dem i vardagen. Som pedagog eller förälder är det bra att känna till styrkorna hos den man möter för att lättare kunna kommunicera och hjälpa andra att nå sina önskade mål.

Styrkorna kan delas in i tre typer: görande styrkor, lärande styrkor samt relationsstyrkor, fritt översatt efter den amerikanska rektorn Jenifer Fox som skrivit boken *Your Child's Strengths*:

Görande styrkor, eller aktivitetsstyrkor som man också kan kalla dem, är aktiviteter som du är duktig på och som du känner välbehag av att utföra. Man tar sig oftast lätt och gärna an en uppgift som innebär att man använder en stark görande styrka.

För en elev kan görande styrkor exempelvis vara att påbörja eller avsluta arbeten, att göra läxor eller att lösa uppgifter på ett kreativt sätt. När eleven använder sina görande styrkor får han eller hon energi av att utföra sina uppgifter.

Lärande styrkor: Vi lär oss genom våra sinnen som tar in information som sedan tolkas i hjärnan. Alla människor lär sig på sitt eget unika sätt. Många studier har gjorts på ämnet lärstilar och dessa betonar vikten av att lära känna sin egen lärstil.

Vi är också olika när det gäller vilken tid vi bäst lär oss, ofta är det den tid när vi har mest energi. Vissa har mest energi på morgonen och andra på eftermiddagen eller kvällen. Vi är även olika vad gäller kroppspositionen vid lärandet. En del behöver sitta vid sitt skrivbord medan andra föredrar att gå eller stå. Vi föredrar också olika belysning, temperatur i rummet, bakgrundsljud och matintag för att kunna koncentrera oss.

De flesta pedagoger har en dos av sin egen lärstil med sig i sitt arbete med eleverna. På senare år har kunskapen om våra olika lärstilar blivit stor. Många lärare är medvetna om vikten av att stimulera varje elev att hitta sin egen lärstil och sedan utmana eleven att ta ansvar för och använda sig av den i sin lärandesituation. Men i stora grupper kan det vara svårt för läraren att organisera undervisningen så att elevernas lärande styrkor kommer till sin rätt.

Relationsstyrkor är saker du gör för andra, eller med andra, och som får dig att känna dig stark. De banar vägen för gott samarbete och goda relationer. Exempel på relationsstyrkor kan vara egenskaper som öppen, flexibel, förlåtande, rolig, social, inspirerande eller nyfiken.

Både barn och vuxna kan lära sig att identifiera sina relationsstyrkor i privatlivet och i yrkeslivet genom coaching och reflektion. Att hitta sina relationsstyrkor leder till personlig utveckling så att den coachade förmår att fokusera mer på att använda styrkorna.

Många skolor arbetar med jagstärkande projekt inom ramarna för ämnet livskunskap. Det bygger ofta på att eleven får utveckla ett personligt ledarskap där arbetet främst går ut på att lära känna sig själv. Genom coachande övningar kan elever identifiera sina relationsstyrkor och lära sig att använda dem i det dagliga skolarbetet.

SVAREN FINNS INOM DIG

I coaching ser man den coachade som en resursstark person som har många av svaren inom sig. Genom de olika verktygen, exempelvis de coachande frågorna, lockas den latent förmågan fram som gör personen medveten om sin inneboende kunskap som inte alltid är synlig. Att bli uppmärksam på och medveten om den inneboende potentialen gör det lättare att använda den. Under coachsamtalen får man sätta ord på sina tankar och även vidga perspektiven och reflektera över det man bär inom sig.

Vi vet ofta vad vi bör göra och vad vi behöver men saknar kanske tillit till den egna känslan och lösningen. Därför lyssnar vi gärna till råd från omgivningen och värderar gärna det andra säger högre. Vi tänker inte på

En mentor ...

Är gärna äldre och mer erfaren.

Överför kunskap och ger råd utifrån sina egna erfarenheter.

Blir oftast inte vald utan mentorskapsrelationen växer fram naturligt.

Är en karriärstärkare.

En coach ...

Kan vara lika gammal eller yngre och behöver inte vara mer erfaren.

Gör den coachade medveten om sin kunskap, men är sparsam med att ge råd utifrån egna erfarenheter.

Blir oftast aktivt vald av den som vill ha coaching.

Kan påverka karriären men fokus ligger på det personliga och yrkesmässiga växandet.

att det som fungerar för en person inte alltid fungerar lika bra för andra. Och de verbala och logiska svaren är inte nödvändigtvis mer tillförlitliga än kroppens svar som uttrycks i form av känslor. Känslorna är en viktig informationskälla och vägvisare inom coachning. Genom att lyssna in hur det känns i kroppen – om det bubblar av energi eller om allting känns tungt – kan vi ofta få en indikation om huruvida vi är inne på rätt eller fel spår.

GODA RÅD HJÄLPER INTE ALLTID

Utifrån våra egna resurser och svar är vi snabba med att presentera lösningar för de personer vi möter. Råd ges ofta i all välmening, de flesta delar gärna med sig av sina erfarenheter till andra. Men för att lära oss om hur vi själva fungerar kan vi inte bara lyssna på hur andra har löst olika situationer och dilemman. Och hur kan du veta att rådet du fått passar just för dig?

En coach utgår från att svaren finns inom oss och ger därför sällan konkreta råd. Utifrån vem du är och den specifika situation du befinner dig i, har du själv den mesta informationen inom dig för att fatta det klokaste beslutet. Det behöver inte betyda att du måste sitta ensam i en vrå och tänka.

Ett samtal med en coach som lyssnar och behärskar olika verktyg, såsom kraftfulla frågor, övningar och metoder som hjälper dig att sätta mål, kan vara till mycket hjälp. Du får möjlighet att ventilerat tankarna, inventera dina möjligheter och hinder för att så småningom komma till insikt om vad som är bäst för dig själv och vilka steg du behöver ta. Det kräver förstås lite mer tid men ger ett lärande som du kan bygga vidare på.

Det är svårt att ge säkra anvisningar om hur en person ska handla och fatta sina beslut. Det är upp till vars och ens kreativitet och anpassningsförmåga att hantera olika situationer. Färdiga lösningar från exempelvis lärare, föräldrar eller kompisar fungerar sällan.

DET JÄMLIKA FÖRHÅLLET

Det är viktigt att relationen mellan coachen och den som coachas är jämlik. Att ha ett coachande förhållningssätt innebär att coachen och eleven (eller medarbetare, kollega) möts på samma nivå och att man utgår från individen.

”Jag tror det kan vara utmanande för lärarna, just för att auktoriteten faller. En del lärare är ju känsliga på den punkten.” *Maj, rektor.*

Historiskt var läraren en kunskapsbärande person i den lilla byn och fick makt efter denna roll. I dag är den rollbetingade makten inte lika viktig för skolans pedagoger. Ledarskapet och respekten förtjänas efter hand snarare än följer automatiskt med ämbetet. Det kan vara utmanande för läraren att möta elever på ett plan där inte maktförhållandena är förutbestämda utan där ömsesidig respekt och personliga egenskaper är mer avgörande. Coachning kan hjälpa pedagogen att utveckla den sortens ledarskap.

Det är också en utmaning för många lärare att lägga ansvaret hos eleven att nå de uppsatta målen i skolarbetet. Men det går inte att tvinga elever att lära sig saker och ting mot deras vilja. Däremot kan eleverna bli mer motiverade att få bättre skolresultat genom coachande samtal. För att eleven ska ges möjlighet till utveckling

måste läraren ta den enskilda elevens förslag och kreativa lösningar på allvar. För att mötet ska vara jämlikt får du som lärare inte fokusera för mycket på vad som är rätt eller fel. Din strävan måste vara i riktning mot värderingsfrihet, så lägg pekpinnarna åt sidan.

STIMULERA TILL ANSVAR

När vi uppmuntras att ta ansvar, eller tilldelas ansvar, växer vi och självkänslan ökar. För en elev kan ansvaret handla om hur han eller hon ska ta sig an en skoluppgift eller kommunicera sitt önskade resultat med en lärare. För en lärare kan det handla om att påverka sin arbetssituation eller att stimuleras till att anta förtroendeuppdrag eller nya uppgifter. När vi själva får välja ökar vårt engagemang och vår motivation. En förutsättning för goda prestationer är alltså att ge ansvar.

”Det är svårt att sticka från ansvaret då du har tagit fram det själv. Får jag verkligen göra det jag själv vill, då vill jag också ta ansvar för det.” *Lisen, rektor.*

En medarbetare som vill bli coachad av en rektor eller kollega inom ett valfritt område, exempelvis att utveckla sin ledarroll genom att ta sig an flera utmaningar, har större sannolikhet att nå målet än om chefen bestämmer exakt vad i yrkesrollen medarbetaren ska bli coachad för. Men för att utvecklingen verkligen ska bli god för den coachade måste han eller hon acceptera sitt eget ansvar fullt ut. Utmaningen får heller inte kännas på tok för stor. Det krävs en dialog där ansvaret får växa fram och anta rätt proportion, så att det känns utmanande men inte tungt. I en trygg miljö, utan underförstådda hot om negativa konsekvenser om arbetet inte blir utfört, kommer den coachade sannolikt att utföra uppgifterna.

”Coachning är ett förhållningssätt där man inser att man har ett ansvar. Jag tycker det kommer fram rätt tydligt i coachning, det är så lätt att bara skylla på någon utan att titta på sig själv. Vad gör jag själv?” *Klas, gymnasielärare.*

Ett exempel på hur du som lärare kan stimulera till ansvar illustreras av följande dialog.

Läraren säger: ”Lotta, kan du gå och hämta ordlistan? Den finns i bokhyllan.”

Lotta hittar inte någon ordlista utan kommer tillbaka och säger: ”Jag hittar ingen ordlista där.”

Men om läraren istället hade frågat: ”Vi behöver en ordlista. Vem hämtar den?” och Lotta hade svarat: ”Jag kan göra det.” Vad hade Lotta då gjort när hon inte hittade ordlistan där den borde ha stått?

Eftersom pedagogen ger Lotta möjlighet att själv välja att hämta ordlistan känner hon ansvar och vill lyckas med uppgiften. Hon letar efter ordlistan på annat håll för sin egen självkänslas skull. ■



Anna-Karin Arenius (född Oskarsson) har arbetat som grundskollärare i tio år och har därefter utbildat sig vidare till certifierad coach och driver idag Skolcoacherna. Hon har också efter lärartiden tagit en examen i yrkespedagogisk utbildningsledning. Läs mer på: www.skolcoacherna.se

