

Salutogent ledarskap för en framgångsrik skola

Hur hänger ledarskap och framgång ihop? Vilket ledarskap gör skolan och pedagogiken framgångsrik?

TEXT: ANDERS HANSON



Skolan har en stor utmaning att med givna förutsättningar utforma en pedagogisk verksamhet som gör skolan rik på framgång. Skolledningen ska lyckas, personalen ska lyckas och eleven ska lyckas. För eleven är framgångsupplevelsen nödvändig för att hon ska vilja och orka anstränga sig. Men även vi vuxna behöver uppleva framgång för att känna mening och motivation i arbetet.

Framgång är ingen slump, den har mycket med ledarskap att göra, särskilt i en komplex verksamhet som skolan. I skolans värld finns dynamik och energi. Många är inblandade och många behov och intressen ska sammas och samordnas för att systemet ska fungera bra. Det behövs ett medvetet och tydligt ledarskap. Det handlar om att vilja, att kunna och att våga leda så som varje situation kräver.

Vi kan också se ledarskap som något alla bidrar till. I ett pedagogiskt sammanhang behöver det finnas mer ledarskap än det som utövas i ett formellt ledar- eller chefsuppdrag. Ledarskap kan vara allas ansvar och möjlighet.

Det har skrivits mycket om pedagogiskt ledarskap genom åren. I denna artikel vill jag visa på en idé som kan ge det pedagogiska ledarskapet en värdemässig utgångspunkt och en vägledande modell för tanke och handling. Om vi ska fundera över ledarskapets roll och betydelse i skolan är det värt att fundera över vad det salutogena ledarskapet kan tillföra.

EN GÅNG I FLEN

Som lärare får man lära sig så otroligt mycket.

Sigridslund var en B-skola på landet, riktiga landet. I Årdala socken där den legat sedan 1842 då folkskole-reformen gjorde skolan obligatorisk för alla.

När jag var där mötte jag en grabb i 4–6:an som helst ville göra annat än gå till skolan. Allt var tråkigt, det mesta var svårt och han protesterade och motarbetade ofta. Bara ett ämne fungerade bra. Killen var duktig i träslöjd. Där kom han in i tid från rasten, där ville han komma igång direkt, där arbetade han ibland så han blev svettig. Han ville gärna visa hur långt han kommit och diskuterade moget om hur han skulle lägga upp sitt arbete.

De saker han tillverkade blev bra och han fick uppskattande ord från kamraterna.

Jag, som vikarierande slöjdlärare, lärde mig vad framgång betyder för motivationen. Innan hade jag, mest som idrottslärare, försökt ordna undervisningen så att alla barn fick uppleva att de lyckades så ofta som möjligt. Men i Sigridslunds skola blev det så tydligt att skolans sätt att fungera kan förvandla en människa totalt. Pojken var, förutom i slöjd, inte duktig i skolan. Det visste han själv och så var han betraktad av kompisar, lärare och föräldrar. Genom att ta vara på hans intresse för slöjd fick han ett område att vara duktig i, till och med duktigare än andra duktiga elever. Han vann omgivningens respekt och hans stärkta självförtroende påverkade inställningen till skolan i stort och även intresset för andra ämnen än slöjd. Slöjd var en perfekt ingång för den som var duktig med händerna. Resultatet var konkret, ofta användbart och stod synligt i ett skåp för alla på skolan i flera veckor innan man fick ta hem det.

Vilken upplevelse och förmån att få vara med om sådant. Det blev ytterligare ett bevis på att människor måste

SALUTOGENT FÖRHÅLLNINGSSÄTT

Se människan som intressant, kompetent och lärande. Visa intresse för det som fungerar och varför det fungerar. Utforska nyfiket varje individs resurser och bekräfta den förmåga hon har. Där finns fröet för fortsatt lärande och utveckling.

få åtminstone någon chans att uppleva sig kompetenta och respekterade för att må bra och fungera. Det blev en påminnelse om att vi måste hitta betyg och omdömen som inte bara bygger på att alla ska kunna hoppa lika högt och springa lika fort. I alla fall om vi vill att betygen ska främja utveckling och lärande.

VAD INNEBÄR SALUTOGEN?

Salutogenes betyder hälsans ursprung och myntades av Aaron Antonovsky. Han var forskare, medicinsk sociolog, som undersökte varför människan drabbas av sjukdom och ohälsa. Detta traditionella sätt att forska bygger på idén att när vi vet vad som är skadligt eller sjukdomsframkallande så kan vi undanröja det.

På det sättet arbetar vi med att både bota sjukdomar och bevara människans hälsa. Antonovsky menade att om vi ska stärka hälsan genom att enbart jaga sjukdomsorsaker så kommer vi aldrig att lyckas. Hela livet är fullt av påfrestningar och risker, det är till och med viktigt att de finns så att människan får chans att stärka sin motståndskraft med hjälp av dem.

Antonovsky intervjuade äldre kvinnor som lyckats bevara sin hälsa trots mycket svåra påfrestningar i livet. Han insåg då att det vore intressant att ta reda på vad som förklarade detta. Han slog fast att det finns resurser hos varje människa som både kan stärka hennes förmåga och hennes hälsa. Denna syn på människans resurser för hälsa kan överföras till hur vi ser på människans resurser och förmåga över huvud taget. Oavsett hur människan mår eller vad hon förmår så har hon något av värde, något friskt och utvecklingsbart. Det är där både hennes hälsoförbättring och hennes lärande kan börja.

Aaron Antonovsky gav oss ordet salutogenes som är ett synsätt och kan bli ett förhållningssätt. Det är användbart både i hälsoarbete och i pedagogik och ledarskap. Jag har tidigare sammanfattat det så här: ”Se människan som intressant, kompetent och lärande. Visa intresse för det som fungerar och varför det fungerar. Utforska nyfiket varje individs resurser och bekräfta den förmåga hon har. Där finns fröet för fortsatt lärande och utveckling.”

Antonovsky vill också ha ett svar på sin fråga om vad det är som, trots livets påfrestningar, kan förklarar att människans hälsa kan bevaras och rent av förbättras. Svaret på denna salutogena fråga sammanfattar han i sin teori om *känsla av sammanhang* (kasam). Denna styrks av människans upplevelse av meningsfullhet, begriplighet och hanterbarhet.

Med begreppet salutogenes har vi fått ett nytt ord som blivit en hjälp att förstå och hålla reda på att när det gäller människans utveckling, lärande och hälsa så finns det två komplementära synsätt eller perspektiv. Vi kan både betrakta orsaken till hälsa (salutogenes) och orsaken till ohälsa (patogenes). Antonovsky talade om hälsa men dessa två perspektiv blir precis lika använd-

bara när vi funderar på vad som gör att människan mår bra och fungerar i det stora hela.

Ordet salutogenes står för ett synsätt som kan vägleda ett förhållningssätt och i praktiken påverka hur vi väljer att möta människan över huvud taget. Därför kan vi både säga och tillämpa salutogent ledarskap.

KASAM ÄR MEST KÄNT

Sedan Antonovsky publicerade sina slutsatser är det hans teori, kasam, som väckt störst intresse. Den är enkel att både förstå och översätta till konkreta sammanhang. Teorin tappar dock en del av sitt värde om man inte tar med sig det salutogena synsättet. Där finns den syn på människan och hennes villkor som möjliggör ett radikalt annorlunda sätt att bemöta, leda och påverka. Där finns en tro på människan som någon som har något, som vill något och som kan något. När ledaren eller pedagogen bär med sig detta blir det en helt annan relation till den man möter och det uppstår en helt annan energi i den förändring som äsyftas.

Med ett salutogent synsätt har vi en värdemässig utgångspunkt som kan göra stor skillnad för hur vi skapar förutsättningar för människors både hälsa och utveckling. Det kan illustreras genom följande ord:

Det du tänker om mig

Så du ser på mig

Sådan du är mot mig

Sådan blir jag

MOT MÅLET PÅ TVÅ SÄTT

Genom att ta till oss det salutogena synsättet har vi två angreppssätt eller strategier när vi vill åstadkomma något. Vi kan både åtgärda det som brister och främja det som fungerar.

Hur använder vi dessa två i skolans arbete? Som en gemensam utgångspunkt kan vi säga att vi börjar i att det finns ett uppdrag, ett problem eller ett behov. Utifrån dessa kan vi sätta mål för vad vi ska uppnå eller hur vi önskar att det ska vara.

Ibland är varken problem eller behov tydliggjorda. Istället har någon redan formulerat färdiga mål för vad vi ska uppnå. Det kan vara läroplanens mål, nationella mål, skolans mål, elevens mål och så vidare.

Det är bra med mål. Tack vare tydliga mål kan vi bli mer effektiva i verksamheten. Tanken är att målen hjälper oss att göra "rätt saker" och att värdera hur vi lyckas. Målen står för vad som ska presteras för att lyckas och bli godkänd. "När man nått ett mål kan man känna sig stolt." I skolans fall har målstyrningen möjligen blivit så omfattande att vi snart inte kan hålla reda på och hinna följa upp alla mål. Målen tar så stor uppmärksamhet att övriga förutsättningar för utveckling och lärande kommer i skymundan.

Tanken är inte att fördjupa målstyrningens dilemma här. Frågan är istället hur vi väljer att använda de två angreppssätten eller strategierna för att åstadkomma den förändring, utveckling eller det lärande som behövs för att nå målet.

ÅTGÄRDANDE STRATEGI

För att nå målet med en *åtgärdande (patogen) strategi* tar vi först reda på vad som fattas eller vad som inte fungerar tillräckligt bra (avvikelsen, det patogena). Sedan ser vi till att komplettera, öva eller stärka dessa "luckor".

Blicken är på målet, tillgänglig energi läggs på det som inte är tillräckligt bra och framgångsupplevelsen hägrar som belöning. Vi tänker oss att motivationen ska väckas av målet och den belöning som hägrar när vi når dit.

Exempel från vardagen: Om jag har brister i procenträkning ska jag öva på procenträkning tills jag kan det tillräckligt bra. Det är en traditionell logik för att nå målet. Denna strategi ger utmaning och kan sporra den som redan har en hyfsad kompetensupplevelse och självkänsla. Den som inte är van att lyckas så ofta kan däremot ha svårare att få energin att räcka fram till målet där framgångsupplevelsen finns.

Det kan också vara så att jag inte når målet eller når målet sist av alla. Då blir det ingen påfyllnad av motivation, framgångsupplevelse eller självbild. Då har jag missat några viktiga förutsättningar för mitt fortsatta lärande.

FRÄMJANDE STRATEGI

En *främjande (salutogen) strategi* tar utgångspunkt i det eleven har och kan. Genom att uppmärksamma och uppskatta det så kan hon uppleva sig mer kompetent och kanske rent av stolt. Det ger förmodligen en ökad känsla av lust och energi.

Vi kan konstatera att idag bygger elevers motivation i större utsträckning på lust än på plikt och lydnad. Dialogen, förståelsen och meningsfullheten i det som vi gör är därför viktig. Vi brukar tala om inre drivkrafter och motiv, var finns de och hur skapar man dem? De är individuella och unika för varje individ och kan inte tvingas fram. Då är det salutogena synsättet användbart. Människan vill i grunden bli respekterad, uppskattad och gärna sedd som betydelsefull. Det är grunden för stolthet som visat sig vara en källa till välbefinnande och hälsa. Motsatsen är skamkänslan som leder till illabefinnande och ohälsa.

Exempel från vardagen: Killen i berättelsen ovan som var duktig i slöjd är ett exempel på främjande strategier. Om det är brister i procenträkning som är utgångspunkten riktas intresset mot att hitta något i matte som eleven klarar av eller rent av tycker är roligt. Att göra kopplingen från det som fungerar och är kul till att utvecklas mot målbilden är bland det mest meningsfulla av professionellt pedagogiskt arbete. Det är en form av ledarskap som, utan att tappa målbilden, kan väcka inre motivation och resurser hos eleven.

RÄTT MÅLBILD

I boken *Salutogent ledarskap* valde jag ett exempel på styrning med salutogena faktorer som handlar om mobbning. Det var en högstadieskola som, likt de flesta andra skolor, hade problem med mobbning emellanåt. Ledning och lärare arbetade intensivt för att komma till rätta med detta. Man hade en plan mot mobbning, det ordnades föräldramöten och utbildning för all personal om mobbning. Eleverna var självklart också med i diskussionen om hur man skulle få bort mobbningen.

Utvecklingen vände först när en i personalen påpekar att "vi kanske ska angripa problemet från andra hållet och tänka mer salutogent". Följden blev att man släppte

den ensidiga inriktningen mot mobbning och ordnade en temadag om *kamratskap och respekt*. ”Det är ju det vi vill, och då är det ju det vi ska tala om!” Man bytte perspektiv och gav arbetet en meningsfull målbild. Det blev mer effektivt att arbeta för det man ville istället för det man inte ville.

SALUTOGENT LEDARSKAP

Jag träffade en grupp lärare vid gymnasieskolorna i Halmstad. Det var 2006 och ett projekt för att skapa en modern skola pågick. Det skulle bli en skola ”där elever, lärare och rektorer vill arbeta och växa”. En skola ”där större vikt läggs vid den enskilde elevens utvecklingsmöjligheter”. Man ville föra in ett salutogent synsätt och utveckla en meningsfull skola där både elever och lärare får uppleva framgång.

Som ett led i denna satsning skulle en ny form av mentorsamtal prövas. Ett samtal som inte bara återkopplar resultat i skolämnen utan också bjuder in till samtal om elevens intressen, åsikter och livssituation. Samtalen blev en dialog byggd på känslan av sammanhang. Efter en kortare utbildning började denna kasamdialog användas av mentorer som var intresserade. Dessa samtal genomfördes en gång per termin och efter några terminer ville man utvärdera om denna modell gjorde någon skillnad och i så fall vilken. Blev det en mer salutogen inriktning i samtalen och i elevernas skoldag?

Två studenter från Högskolan i Halmstad intervjuade både elever och mentorer. I den uppsats och rapport som skrevs berättas att denna form av samtal skapade en ny sorts relation mellan vuxna och unga i skolan. En

KÄNSLA AV SAMMANHANG (KASAM)

Vad behövs och hur ska det vara för att individen ska uppleva sitt sammanhang som meningsfullt, begripligt och hanterbart? I ledarskap och pedagogik kan den frågeställningen vägleda vårt handlande.

Känslan av sammanhang förklarar vad som bidrar till att hälsan består eller rent av förbättras.

relation som medförde att eleven ”kände sig sedd som människa och inte bara en som ligger dåligt till i vissa ämnen”. Lärarna tyckte att det blev ett helt annat samtal, ett samtal mellan två människor där man upplevde en ökad ömsesidig respekt för varandra. Någon sa: ”Vi känner varandra på ett annat sätt nu, vi har en annan kontakt, både i undervisningen och när vi möts i korridoren.”

När jag senare träffade en av lärarna från Sannarpsgymnasiet i Halmstad berättade hon att hennes kontakt med flera av de svärmotiverade eleverna ändrats på ett nästan märkligt sätt: ”Förr tittade han bort när vi möttes i korridoren, men nu ser han mig i ögonen.” Det är en kommentar som antagligen betyder att elevens känsla inför sin lärare ändrat sig från skam till en känsla av att vara respekterad, vilket är en mycket mer hälsofrämjande upplevelse.

Det kan stå som exempel på vad ett salutogent lärarledarskap kan vara. Ett ledarskap som leder till att eleven upplever sig sedd och värdefull med det hon har och för den hon är. Där finns något helt nödvändigt och omistligt för att må bra, för att kunna utvecklas och för



FOTO: LINNÉA SUNDSTRÖM

att vilja medverka i något som är gemensamt. Det är ett sätt att tillämpa den salutogena idén och ta kasam till hjälp som ett verktyg i pedagogiken.

EN GOD IDÉ ÄR KRAFTFULL

Salutogent ledarskap är både en idé om ett sätt att leda och med hjälp av kasam en konkret modell för ledarskap i praktiken. En idé kan väcka tankar, visa på möjligheter och inspirera. Den är inte föreskrivande att det måste vara på ett visst sätt. Istället inbjuder idén till att prövas och värderas av vem som hör talas om den. När en människa hittat en idé som känns viktig så kan den bli en stark motivationsfaktor.

”Det finns inget så kraftfullt som en idé i huvudet på en människa” har någon sagt. En idé kan man samtala om och samlas kring, det är starten på ett idébaserat ledarskap. Det är en form av ledarskap som kan bli en röd tråd och skapa motivation på alla plan i en organisation.

En idé om ett annat sätt att tänka och se är en tillgång om man vill något. Det kan också vara ett sätt för ledningen i en verksamhet som skolan att både få fart på och ”styra” mot sitt mål. Ett sådant ledarskap kan vara en särskilt viktig tillgång i en verksamhet som till stor del styrs av uppdrag, lagar, regler, rutiner och så vidare.

Om vi försöker öka trivseln och prestationen genom mer regler och bättre ”ordning” som enda väg blir det kontraproduktivt. Det blir inte bara fler individer utan förmodligen även skolan som kommer att marginaliseras som sammanhang där man vill vara för att hitta sin mening och snickra på sina livsmål. Det kommer inte att vara möjligt att göra barn och ungdomar till trygga, kompetenta och stolta individer med hjälp av mer regler.

Det kommer inte heller att underlätta rekrytering av nya människor till läraryrket.

Det behövs istället en styrning med salutogena faktorer och meningsfullhet där barn och vuxna arbetar tillsammans för att skapa en känsla av sammanhang. Detta arbete börjar i mötet där två individer, en ung och en vuxen, upplever det meningsfullt att lyssna på varandra och lära av varandra. Det är skolans kärna. ■



Anders Hanson är i dag mest författare och utbildare inom ledarskap, men började sin yrkesbana i grundskolan på 70-talet. Idrottslärare var grunduppdraget, men också vikarierande klasslärare och slöjdlärare. Lärarbanan gick sedan till folkhögskola och högskola i olika omgångar. Sedan mitten av 90-talet fascinerad och upptagen av Aaron Antonovskys salutogena idé och dess användbarhet i ledarskapet och i det hälsofrämjande arbetet.

LÄS MER:

Hanson, Anders: Salutogent ledarskap – för hälsosam framgång. Fortbildning AB, 2010.

REFERENSER:

Antonovsky. Aaron: *Hälsans mysterium*. Natur och Kultur, 1991
Utvecklingssamtal skådat vid Femme horisonter. Uppsats i socialpsykologi 61–90 p. Högskolan i Halmstad 2008. Se www.uppsatser.se.

”Boken vänder sig till er som är ledare inom offentlig och privat sektor. Jag väljer att använda ordet *medarbetare* men hoppas att du kan läsa in andra roller som till exempel deltagare, elev, klient eller vilken det nu är som du möter i ditt ledarskap. Jag tror att den idé jag för fram är tillämpbar i många olika sammanhang och kan vara en tillgång i en tid som så starkt betonar materiella och rationella lösningar.”

Anders Hanson

Salutogent ledarskap – för hälsosam framgång

Boken presenterar en idé om ett ledarskap som tar utgångspunkt i det mänskliga men som samtidigt vill skapa förutsättningar för att människor ska lyckas med det hon gör. Det är en tanke om att människans hälsa och välbefinnande måste värnas och främjas. Samtidigt kan produktiva kvaliteter som intresse, arbetsglädje och förmåga uppstå.

Vad som förklarar att människor fungerar och mår bra går att söka hos individen själv, i hennes sammanhang och i samhället i stort.

Ledarskapet ska påverka sammanhanget att bli mer gynnsamt både för människans välbefinnande och för hennes förmåga att uppnå goda resultat i det hon gör. Det är en idé om värdeskapande som utgår från att det finns värdefulla förutsättningar och resurser hos varje människa. En sådan syn på människan kommer då att påverka hur vi leder henne.

