

GUÐFINNA HARÐARDÓTTIR

TENGL MARKÞJÁLFUNAR OG FULLORÐINSFRÆÐSLU



Guðfinna Harðardóttir

Aðferðafræði markþjálfunar er ekki ný af nálinni enda má segja að Sókrates hafi beitt þessari aðferð þegar hann spurði viðmælendur sína spurninga og hvatti þá til gagnrýnnar hugsunar. Spurningar Sókratesar snerust ekki um að laða fram svör við almennri þekkingu heldur að fá fólk til að íhuga viðmið sín, gildi og fastmótaðar hugmyndir með því að ástunda gagnrýna hugsun. Hlutverk markþjálfara nútímans er ekki ósvipað þar sem hann leitast við að opna augu einstaklingsins fyrir styrkleikum sínum og markmiðum, hugsa í nýjum leiðum og skuldbinda sig til að ná þeim árangri sem sóst er eftir. Hér á eftir verður fjallað um markþjálfun og tengsl við hugmyndir um fræðslu fullorðinna og sagt frá evrópsku samstarfsverkefni sem Fræðslumiðstöð atvinnulífsins tók þátt í og lauk fyrir á þessu ári.

ER MUNUR Á MENTOR OG MARKÞJÁLFA?

Hugtakið mentor á uppruna sinn í grískri goðafræði þar sem Mentor var traustur vinur Ódysseifs. Áður en Ódysseifur hélt af stað í Trójustríðið bað hann Mentor um að taka son sinn Telemakkos í fóstur á meðan. Mentor varð þannig holdgerving viskunnar því Aþena sjálf talaði í gegnum hann og hlutverk hans var ekki aðeins að kenna og leiðbeina Telemakkosi heldur einnig að koma honum í föður og móður stað. Þannig átti Mentor stóran þátt í þroska einstaklingsins og enn í dag er ímynd mentors þessi, að um sé að ræða þroskaðan einstakling sem hefur meiri þekkingu og reynslu en lærlingurinn (e. mentee). Hlutverk mentors er því að miðla af þekkingu sinni og reynslu og hafa þannig áhrif á þroska lærlingsins og koma honum til manns, þ.e. mennta¹ hann.

Upprunalega merkingu enska orðsins *coach* má rekja til ungverska bæjarins Kocs þar sem farið var að framleiða hestvagna á 15. öld. Orðið var tekið upp í öðrum tungumálum svo sem í ensku *coach*, í spænsku og portúgölsku *coche*, í þýsku *Kutsche* og í slóvensku og tékknesku *koč* sem heiti yfir slíka vagna. Á fyrri hluta 19. aldar fara stúdentar við Oxford-háskóla að nota hugtakið *coach* sem slanguyrði yfir leiðbeinendur sem taka stúdenta í einkakennslu til að

undirbúa þá fyrir próf og þaðan yfirferist þessi merking hugtaksins á íþróttþjálfara og síðar á markþjálfara.

Hlutverk fóstra (*mentor*) og markþjálfara (*coach*) geta verið ólík að einhverju leyti þar sem fóstrinn hefur iðulega yfirburðaþekkingu á viðfangsefninu og hlutverk hans er að koma þessari þekkingu til skila og efla þar með hæfni einstaklingsins til að sinna starfi sínu. Markþjálfinn þarf ekki að búa yfir þessari yfirburðaþekkingu heldur felst hlutverk hans í því að aðstoða einstaklinginn við að finna leiðirnar sjálfur og tileinka sér hegðun sem leiðir til árangurs. Þetta þýðir þó ekki að ávallt sé um tvö aðskilin hlutverk að ræða því í leiðsögn annarra felst oft hvort tveggja, þ.e. að miðla þekkingu og að kveikja með námsmanninum löngun til að læra og ná markmiðum sínum.

MARKÞJÁLFUN ER AÐFERÐ TIL AÐ EFLA EINSTAKLINGINN

Markþjálfun (e. coaching) er aðferð til að efla einstaklinginn við að auka sjálfsvitund sína, finna aðferðir til að leysa vandamál sín og hámarka frammistöðu sína. Lögd er áhersla á að einstaklingurinn greini markmið sín, hvaða hvatir liggja að baki þeim, hvaða leiðir eru færar og hvaða hindranir standa í vegi fyrir því að hann nái þessum markmiðum sínum. Hlutverk markþjálfans er að hjálpa einstaklingnum að gera sér grein fyrir því hvað hann vill í raun og veru og hvernig hann getur náð árangri. Markþjálfinn varast að segja einstaklingnum til um hvaða leiðir hann skuli velja heldur hvetur hann einstaklinginn til að taka sjálfur ákvarðanir í eigin lífi og á eigin forsendum.

¹ Skv. Íslenskri orðabók merkir sögnin að *mennta* bæði að kenna e-m e-ð og að ala e-n upp, þ.e. koma honum til manns.

Mynd 1 – Þættir í markþjálfun.



Hlutverk markþjálfara er að hlusta á einstaklinginn, veita endurgjöf og þannig að laða fram möguleika sem einstaklingurinn hefur til athafna. Þetta krefst þess að markþjálfinn spyrji opinna og krefjandi spurninga sem fá einstaklinginn til að hugsa og leita leiða til athafna og breyttrar hegðunar. Kjarninn í markþjálfuninni er einstaklingurinn, hans forsendur og óskir um að þróast og vaxa í samræmi við þau gildi sem hann aðhyllist. Því má segja að þeir þættir, sem eiga við í markþjálfun og snúa að sambandi markþjálfara og marksækjanda, geti allt eins átt við um ráðgjöf og leiðsögn fullorðinna.

EVROPSKT SAMSTARFSVERKEFNI UM NOTKUN AÐFERÐAFRÆÐI MARKÞJÁLFUNAR Í FULLORÐINSFRÆÐSLU

Fræðslumiðstöð atvinnulífsins tók þátt í evrópska samstarfsverkefninu *Coach – coach – go!* um notkun aðferðafræði markþjálfunar í fullorðinsfræðslu. Verkefnið hlaut styrk úr Grundtvig-hluta menntaáætlunar ESB og lauk um mitt ár 2014. Samstarfsaðilar voru frá Belgíu, Ítalíu, Svíþjóð og Þýskalandi. Meginmarkmið samstarfsins var að kynna aðferðafræði markþjálfunar og hvernig hún getur nýst leiðbeinendum fullorðinna námsmanna við að efla nám fullorðinna. Markmið FA með þátttöku í verkefninu var að safna þekkingu og reynslu sem nýtast við leiðsögn leiðbeinenda

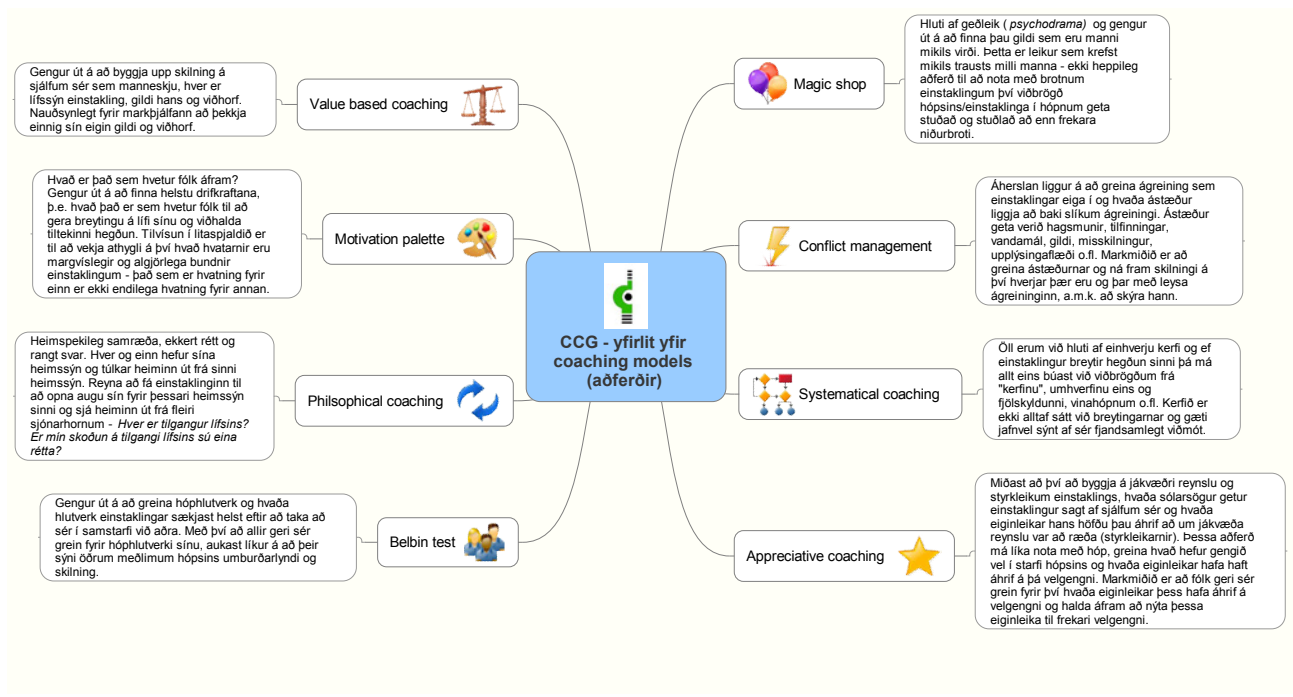
í fullorðinsfræðslu. Var verkefnið kynnt meðal samstarfsaðila FA og nokkrum þeirra bauðst að taka þátt í fundum og vinnustofum samstarfsnetsins. Þá var einnig stofnaður lokaður hópur á Facebook fyrir samstarfsaðila FA þar sem skipst var á fréttum og fróðleik um verkefnið. Í maí 2014 var opnuð vefsíða þar sem sagt er frá verkefninu og þeim aðferðum sem teknar voru fyrir, slóðin er <http://gudfinna.wix.com/coach-coach-go>

Á vinnustofum Grundtvig-samstarfshópsins voru teknar fyrir nokkrar aðferðir eða nálganir sem geta nýst í vinnu með fullorðnum, hvort sem er í markþjálfun, ráðgjöf eða í kennslu.

Hér er aðferð (e. model) skilgreind sem fyrir fram ákveðin leið eða ferli sem hægt er að fylgja. Þó svo að til séu ýmsar aðferðir er ekki þar með sagt að hver fundur markþjálfara og marksækjanda þarfnist þess að sérstök aðferð sé notuð. Aðferðirnar og vitneskja um þær geta hins vegar hjálpað til þegar greina á hvaða markmið marksækjandinn vill setja sér. Í verkefninu *Coach – coach – go!* var megináhersla lögð á mikilvægi þess að þekkja sjálfa(n) sig og gildi sín en einnig að skilja orsakir samskiptaórðugleika og ágreinings. Þá voru settar upp tilraunasmiðjur þar sem þátttakendur fengu m.a. tækifæri til að upplifa skapandi tækni geðleiks (e. psychodrama²) sem byggist á hlutverkaleik þar sem þátttakendur vinna með ólík viðhorf og tilfinningar.

2 Upphafsmáður geðleiks var Jacob Levi Moreno.

Mynd 2 – Yfirlit yfir nokkrar aðferðir.



FULLORÐINSFRÆÐSLA OG FULLORÐNIR NÁMSMENN

Hlutverk leiðbeinanda í fullorðinsfræðslu er að styðja og hvetja til gagnrýnnar hugsunar og svipar þannig til hlutverks markþjálfara sem felst í virkri hlustun, endurgjöf og hvatningu. Leiðbeinandi hjálpar einstaklingnum að setja sér raunhæf markmið og vekja hann til umhugsunar um leiðir sem henta til að ná þeim markmiðum. Með aukinni sjálfsvitund á því ferli sem á sér stað í námi aukast líkur á að einstaklingurinn taki ábyrgð á eigin námi. Þannig verður kennslan í raun sameiginlegt verkefni leiðbeinanda og námsmanns.

Einkenni fullorðinna námsmanna er að þeir búa að ákveðnum reynslubanka sem þeir taka með sér í námið. Reynslan hefur áhrif á aðferðir þeirra og viðhorf til náms og því er mikilvægt að leiðbeinandi geri sér grein fyrir þessu. Munurinn á barni og fullorðnum felst í því að börn eru háð öðrum en fullorðnir leitast við að vera sjálfstæðir og stýra sér

sjálfir. Reynsla fullorðinna úr skóla er hins vegar oft sú að skóla var það kennarinn sem stýrði og börnin hlýddu enda háð kennaranum. Þannig er lærdi hegðunin sú að aðrir stýri náminu og því getur skapast vissur óöryggi hjá hinum fullorðna námsmanni við að eiga að taka ábyrgð á eigin námi og þar með taka stjórnina. Lærð hegðun, að kennarinn stýri náminu, er þannig í andstöðu við þörf hins fullorðna um að stjórna námi sínu sjálfur.

HVERNIG MÁ NÝTA AÐFERÐA-FRÆÐI MARKÞJÁLFUNAR Í FULLORÐINSFRÆÐSLU?

Hlutverk leiðbeinanda í fullorðinsfræðslu er að styðja og hvetja til gagnrýnnar hugsunar og svipar þannig til hlutverks markþjálfara sem felst í virkri hlustun, endurgjöf og því að stuðla að lærdómi og að efla færni. Leiðbeinandi hjálpar einstaklingnum að setja sér raunhæf markmið og að finna hentugar leiðir til að ná þeim. Markþjálfun felst í virkri hlustun, þ.e. að hlusta í þeim tilgangi að skilja viðmið og tilfinningar viðkomandi. Skilningur skapast með því að fylgjast með einstaklingnum sem heild, ekki eingöngu með því sem hann segir heldur líka með því hvernig hann tjáir sig. Það er algengt að fólk sé fljótt að taka afstöðu og ráðleggja í stað

Lærð hegðun	Þörf hins fullorðna námsmanns
Stýring	Sjálfsstýring
Mötun	Sjálfsvitund
Ábyrgðin liggur hjá öðrum í ytra umhverfi (kennara, skólastjóra, yfirlingum)	Ábyrgðin liggur hjá námsmanni sjálfum

Þess að setja sig í spor annarra og reyna að horfa á málið út frá þeirra sjónarhorni. Að beita virkri hlustun er þjálfun, bæði í orðræðu og viðbrögðum. Þannig felast viðbrögð þess sem beitir virkri hlustun í fleiru en beinum spurningum eins og til dæmis líkamstjáningu.

Samband leiðbeinanda og fullorðins námsmanns þarf að byggjast á trausti, virðingu, hreinskilni og samvinnu. Fullorðnir vilja að hin nýja þekking nýtist þeim í leik og starfi og vilja fá að vera með í að skipuleggja námið og þar með taka ábyrgð á því. Hinn fullorðni námsmaður þarf því að eiga hlutdeild í ákvörðunarferlinu enda er meginmarkmiðið að ná fram aukinni sjálfsvitund námsmanns, aukinni sjálf-ábyrgð á náminu og virkjun innri hvatningar til að auka færni sína. Hugmyndafræði markþjálfunar á því fullt erindi inn í fullorðinsfræðsluna enda miðast samband leiðbeinanda og námsmanns að því að auka sjálfsvitund námsmannsins og efla hann sem einstakling. Meðal þess sem vert er að hafa í huga varðandi hlutverk leiðbeinanda er eftirfarandi:

- **Ekki segja til heldur leiðbeina, láta lítið fyrir sér fara.** Gæti verið einna erfiðast fyrir leiðbeinandann að tileinka sér það hlutverk að vera ekki eingöngu sérfræðingur sem er fenginn til að miðla af sinni þekkingu heldur sá sem á að aðstoða námsmanninn við að virkja innri hvatningu, finna leiðina að markmiðinu og þannig skapa náms- og/eða færnieflingu í því ferli.
- **Virk hlustun.** Leiðbeinandi hlustar af alúð og virðingu og leitast við að skilja einstaklinginn án þess að dæma. Leiðbeinandi leitast við að taka líka eftir því sem er látið ósagt og spyrja nánar út í það. Gæta verður þó að því að viðtalið fari ekki úr böndunum og umræðan snúist um mál sem þarfnast sérfræðiaðstoðar eða meðferðar.
- **Virkjun innri hvatningar.** Leiðbeinandi ýtir undir frumkvæði og sjálfsoyrggi og hvetur einstaklinginn til að taka ákvarðanir í eigin málum. Leiðbeinandi veitir stuðning með því að spyrja hvernig til hafi tekist og hvað hafi haft áhrif á úrlausn mála.



Leiðsögn um geðleik (psychodrama).

HEIMILDIR

- Agnes Sigurðardóttir (2010). *Venjur til árangurs*. Óbirt BS-ritgerð. Reykjavík: Háskóli Íslands.
- Arnold, J. (2009). *Coaching Skills for Leaders in the Workplace. How to develop, motivate and get the best from your staff*. Oxford: How To Books Ltd.
- Dennis, D. (e.d.). *The Connection between Coaching and Adult Learning Theory*. Sótt 28.4.2013 á <http://mlqcoaching.org/coaching/Coaching-and-Adult-Learning.pdf>
- Illeris, K. og Berri, S. (ritst., 2005). *Tekster om voksenlæring*. Learning lab Denmark: Roskilde Universitetsforlag.
- Illeris, K. (2005). Brijótum ísinn. Í Ingibjörg E. Guðmundsdóttir o.fl. (ritstj.). *Gátt, ársrit um fullorðinsfræðslu og starfsmenntun*. Reykjavík: Fræðslumiðstöð atvinnulífsins.
- Illeris, K. (2011). *The Fundamentals of Workplace Learning. Understanding How People Learn in Working Life*. London: Routledge.
- Jette Dige Pedersen (2012). *Markþjálfun innan íslenskra fyrirtækja og tengsl markþjálfunar við hugmyndir um lærdómsfyrirtæki*. Óbirt MA-ritgerð. Reykjavík: Háskóli Íslands.
- Matilda Gregersdóttir o.fl. (2013). *Markþjálfun. Vilji, vit og víska*. Reykjavík: Forlagið.
- Smith, J. (2010). *The lazy teacher's handbook. How your students learn more when you teach less*. Bethel: Crown House Publishing Company LLC.
- Stoltzfus, T. (2010). *Coach Training Workbook*. Coach22. Sótt 28.4.2013 á <http://www.coachingmission.com/CTT/CTTworkbookcmi.pdf>
- Unnur Ósk Pálsdóttir (2011). *Markþjálfun og handleiðsla. Leiðir til árangurs*. Óbirt BA-ritgerð. Reykjavík: Háskóli Íslands.
- Wikipedia. Alfræðiorðasafn á netinu, www.wikipedia.org.

UM HÖFUNDINN

Guðfinna Harðardóttir starfar sem sérfræðingur hjá Fræðslumiðstöð atvinnulífsins. Hún hefur lokið MA-prófi í mannaútsjórnun frá Háskóla Íslands, cand. mag.-prófi í þýsku frá Kaupmannahafnarháskóla, BA-prófi í þýsku frá HÍ ásamt námi í uppeldis- og kennslufræðum til kennsluréttinda frá HÍ. Helstu verkefni Guðfinnu hjá FA tengjast gæðamálum og kennslufræði fullorðinna. Áður starfaði hún sem sérfræðingur hjá Sambandi íslenskra sveitarfélaga og Hagstofu Íslands og sem þýskukennari við Verzlunarskóla Íslands.