

Løsningsfokuseret ledelse noter til webinar: At styre og slippe, så ledelse virker.

Mit bedste håb i dag, er at give ideer og inspiration til hvordan løsningsfokuseret ledelse KAN se ud.
(Løsningsfokus omtales også løft.)

Det løsningsfokuseret univers er og kan mange ting.

I dag vil i høre nogle bud fra der har skabt resonans for mig i min praksis som leder.

Tag det med som inspirerer jer og lad resten passere.

Ledelse sker mange steder i mange former. Man kan være leder med mange forskellige ledelsesopgaver og man kan have lederskab i mange sammenhænge, - også selvom der ikke står leder på job titlen.

Så måske er i ledere, måske har i nogle områder med lederskab i jeres jobfunktion, eller måske er i på vej og får øje på det i dag.

Et af de steder, hvor jeg helt konkret ser en stor effekt af at bringe løsningsfokuseret ledelse i spil er, i møder.

Når jeg i dag taler om mødeledelse, kan i sagtens tænke det ind i andre kontekster også mere bredt.

Program:

Kort om løft som fundament, mindset og teknik.

Øvelse: Om det der gør en forskel.

Løft ledelse.

Mødeledelse: før, under, efter.

Evt. Øvelse "på dit bedste".

Den løsningsfokuseret tilgang som fundament.

Kendskab til løft? Skriv 1-10 i chatten.

Løsningsfokuseret tilgang handler ikke om at give løsninger.

Løft bygger på at det sprog vi bruger, har betydning for hvordan vi udvikler os.

Det sprog vi bruger til at beskrive bekymringer og problemer, virker anderledes end det sprog vi bruger til at beskrive løsninger.

Løft blev udviklet i starten af 80'erne, gennem familie terapeutisk arbejde, som Steve de Shazer og Insoo Kim Berg.

I 1982 ble Steve de Shazer klar over i sine observationer af praksis, at der ikke nødvendigvis var en sammenhæng mellem et problem og dets løsning.

Frem for at se på baggrund og årsag, for at finde løsninger, ser man efter ressourcer og ønsker for fremtiden.

Virkeligheden er en social konstruktion, der skabes gennem sproget.

Gennem løft fokuserer vi på sprogets konstruktive effekter, så der gennem en bestemt (styret) form for dialog, skabes grundlag for udvikling.

Vi kan med hjælp fra løft, skabe nye dialoger, nyt sprog og dermed nye verdener.

Vi løser ikke problemer, men bygger løsninger. Løft er dermed en "hen imod tilgang" fremfor "en væk fra" tilgang.

I løft siger man at det man giver opmærksomhed, det får man mere af. Det vi vander gror.

Det betyder at der er noget vi bevidst vægter og andet vi vælger fra.

Derfor har tilgangen fokus på det der fungerer og de ressourcer der kan mobiliseres mod et givent mål/ ønske / håb om forandring. I løft kalder vi det den foretrukne fremtid.

Derfor betyder det også noget for hvordan vi betragter mennesker. At vi altid tror på de vil NOGET godt, kan NOGET godt, har NOGET godt.

"Et eksempel fra praksis: Intro af ledere". Hvordan vi omtaler folk.

Med dette bevidste fokus bruger vi et kompas når vi arbejder og har løsningsfokuseret sparring og dialog.

Vi kalder det LYTTE VÆLGE og BYGGE.

Den måde vi konkret arbejder med udvikling i løft, foregår ved at stille spørgsmål der skaber refleksion og udfordre vores tanker og sprog, der kan føre til nye handlinger.

Hvis vi kan tænke og tale anderledes om de udfordringer vi har, kan vi handle på ny.

At arbejde med forandring i løft, tager udgangspunkt i de relationer vi befinder os i og de handlinger vi gør der skaber sandheder og udvikling for os.

Alt hvad mennesker gør, er således noget der sker relationelt og skal ses i den kontekst og sammenhæng det sker.

Jeg ser den løsningsfokuseret tilgang tilbyder os to grund elementer at arbejde ud fra.

Det første og vigtigste er vores løsningsfokuseret mindset.

Den måde vi tænker om mennesker og verden på.

Det andet er det jeg vil kalde for de løsningsfokuseret teknikker.

De konkrete interview teknikker vi bruger i vores dialoger.

Mindset og teknikker danner tilsammen den løsningsfokuseret værktøjskasse.

Mindset og teknikker

Mindset

- Man behøver ikke forstå problemet for at løse det..
- Vores ønsker for fremtiden, påvirker nutiden.
- Find de eksisterende ressourcer.
- Hvem er ekspert på hvad? Ikke vidende position.
- Hvis vi ved hvad virker nu, kan vi gøre mere af det.
- Det man giver opmærksomhed, får man mere af. LISEN SELCT BUILD.
- Undersøg den ønskede fremtid i detaljer.
- Små forandringer skaber store forandringer.
- Forandring sker konstant.
- Forandringer sker relationelt.
- Hvis det vi gør ikke virker, så gør noget andet.
- Paice for effort.

Teknikker

- *Før-samtale forandringer/ pre-session change.*
- *Bedste håb.*
- *Undtagelser fra problemet.*
- *Ressourcesnak, hvad interesserer dig? Hvad er du god til? Hvad lykkes du med?*
- *Coping spørgsmål.*
- *Mirakel/ i morgen spørgsmål, aktion i interaktion.*
- *Skala spørgsmål.*
- *Opfølgingsmøde.*
- *Eksperimenter.*



solution partners

Øvelse om forskelle:

Hvad brænder du for (fremadrettet) at bidrage med i din ledelse?

- Dit svar.

Hvis dette bliver til virkelighed, hvilken forskel ville det så gøre?

- Dit svar.

Hvad mere?

- Dit svar.

Og hvilken forskel ville DET gøre?

- Dit svar.

Hvad mere ville du håbe det kunne gøre af forskel?

- Dit svar.

Hvilken forskel ville DET gøre, for den måde du gerne vil lede på?

- Dit svar.

Hvad ville være de første tegn, på bittesmå skridt i den retning, næste gang du skal lede?

Opsamlende ord på øvelsen:

Én af de ting vi arbejder meget med i løft er at sætte fokus på hvad der vil gøre en forskel. Og vi spørger på måder der udfordrer hvor umiddelbare svar og tanker, så pladen går lidt ud af hak og vi måske faktisk skal tænke os lidt om for at svare.

Måske skulle i også lige tænke jer om en ekstra gang og måske kommer svarene først rigtigt lidt senere.

I løft siger vi "udvikling sker mellem vi ses".

Løsningsfokuseret (møde)ledelse:

Hold de møder der er relevante!

- Ikke flere.

Sørg for der er noget på spil. Altså at det er vigtigt.

I løft arbejder vi med at fokusere på det der betyder noget.

Der skal være noget på spil. Noget vigtigt.

Ellers skal vi bruge tiden på noget andet.

Vi tjekker af "Er det vigtigt?".

Løsningsfokusret møder ønsker at skabe opmærksomheder, som grundlag til udvikling.

Alt hvad vi mennesker gør, er som sagt en social konstruktion og sker i relationer og forskellige situationer. Hvis vi skal lede løsningsfokuseret skal vi derfor også tage udgangspunkt i dette og det betyder AT DER IKKE ER ÉN SANDHED og forandring sker relationelt, altså med hjælp fra vores egen måde at agere på. Vi skal starte med os selv.

Derfor skal vi som ledere også huske i nogle sammenhænge at lade os forstyrre.

Min gamle øverste chef i regionen for 75.000 mennesker, Hjalte Åberg, lærte mig "Say yes to the mess og den nye fagre verden"

Vi skal huske at lade os forstyrre på INDHOLDET. (Det kommer jeg tilbage til).

Det kræver mod, især som leder at lade sig forstyrre. Det ligger ikke nødvendigvis i ledelsestraditionen.

Det kræver vi gør os umage med at være åbne og lydhøre for forstyrrelser, når vi ønsker at hjælpe/lede de mennesker vi deler organisation med.

I løft siger vi: "Så snart vi begynder at få ideér og projekter på andre folks vegne, er vi mindre hjælpsomme.

- Hvem her har ikk prøvet at få velmene gode råd fra deres egne ledere der er smuldret så snart virkeligheden stod klar.

Steve de Shazer siger Don't think- but look!

Når det bliver rigtig svært – så skal vi tilbage og støtte os til det løsningsfokuseret mindset.

For i sandhed at hjælpe en anden, er det først og fremmest vigtigt at man forstår....at vi ingenting forstår (SR.)

SLIP DET. Alt det du ikke ved, eller kan vide, er gaver der kan komme til dig hvis du lader dig forstyrre, åbne og lære.

Omfavn "den ikke vidende position" på indholdet og lær at dit personale- din organisation.

Det kan være svært, især når man har gode ideér, men vov det.

Jeg har ikke en baggrund med tasken fuld af 12-13 tals fra skolen.

Min egen frygt for jeg ikke vidste nok om alt, blev som leder vendt gennem det løsningsfokuseret mindset, til pludselig at kunne ses som en styrke.

Jeg kunne bruge min ikke viden til at række ud og tage andre folks viden i fokus. Tilgangen lærte mig hvordan det faktisk i mange sammenhænge var bedre og mere langtidsholdbart at lede ud fra den ikke vidende position.

Løft (Insoo kim Berg) siger at vi skal lærer af vores klienter. En virkelig dejlig gave at få når man erkender det. Jeg har lært rigtig meget og gør det stadig....

Praksis eksempel: Forleden til en supervision fik jeg den kække ide at jeg måtte komme med en plan og et program så vi sådan RIGTIGT kunne komme i gang efter ferien.....

Så tænker du måske det holder ikke det der Sara, man kan ikke bare give slip og lade sig belære, det er da ledelse der er dømt til at gå galt.....

Du skal som leder styre rammen, strukturen og vejen.

Nogle af jer vil kende Maturanas DOMÆNE TEORI fra den systemiske teori.

Her har vi 3 domæner: produktionens domæne, refleksionens domæne og æstetikens domæne.

Pointen er, det her med at vi i organisationer altid skal vide og forholde os til der er ting vi SKAL, ting vi kan udveksle meninger omkring og til gengæld er der også noget vi bare har helt lov til at synes for OS SELV.

Som leder skal du ikke være ekspert på æstetikens domæne, måske heller ikke altid refleksionens domæne, men du skal være det i produktionens domæne og så skal du ku give slip på det andet.

DU skal være ekspert i at lede rammen.

Det kan du gøre med de løsningsfokuseret mindset og teknikker.

Du skal slippe indholdet.

DU er ikke vigtig. Det er ikke vigtigt at du bliver klogere. Det er vigtigt du hjælper medarbejderne/organisationen til at blive klogere på sig selv, ved at de kan høre deres egne stemmer på konstruktive måder.

Konkrete eksempler på at STYRE og SLIPPE i ledelse, i dag ift. mødeledelse.

Inden mødet, under og efter mødet:

Inden mødet:

At styre inden mødet:

Forhold dig til roller og magt:

Skab tillid ved at være transparent og styr ved at skabe struktur.

Forbered deltagerne på hvad der skal ske inden mødet via brev, mail, sms eller tlf. Forskellige former passer til forskellige formater.

Et møde med familier eller unge, sendes måske bedst på sms.

Det er en god ide at gøre det skriftligt, så det kan læses igen.

Informér deltagerne om:

- Hvornår
- Hvem
- Hvad
- Hvordan: Fortæl her vi skal have fokus på det der virker og at vi spiller hinanden gode.

At slippe inden mødet:

En mulighed man kan arbejde med her, er man kan arbejde med det løsningsfokuseret greb: "Pre sessions change". Den løsningsfokuseret tilgang tager udgangspunkt i at forandring sker konstant - og allerede efter vi har besluttet os at mødes til en drøftelse, vil forandring sættes i gang.

Jeg beder ofte deltagerne gøre sig de overvejelser og skrive noter ift. den udsendte dagsorden. Hvad fungerer allerede (Jespers gode sætning) som vi ikke behøver at bekymre os om. Hvad ved vi er vigtigt vi fortsætter med at gøre og hvad nyt skal vi gøre os tanker om.

Her inviterer du medarbejderne ind i indholdet og slipper.

På mødet:

At styre på mødet:

- Indled, sæt rammen. Styr med dagsorden. Skriv tid på og hold det.

Tag ordet. Sæt spillereglerne, måske på ny. Skriv dig selv på som ordstyrer for dagsorden.

”jeg er ordsyrer i dag, italesæt dig selv”.

Det synes måske at give sig selv, men det gør en forskel at sige det højt.

Især når en gruppe skal udvikle sig på ny.

Det kan være svært at bryde vanen på ny.

Sig højt at du i dag vil ordstyre efter de løsningsfokuseret principper.

Invitér deltagerne til at LIGE DET HER MØDE griber vi det an på denne her måde.

- Fx 1. halvdel af mødet arbejder vi med bedste håb for kommende projekt og at du interviewer efter tur 1 ting pr. medarbejder.
- At du faciliterer time outs med opsummeringer og opsamlinger på det der ”so far” giver mening. Sådan at du forstørre det der virker.
- At du afslutter med en skala facilitering, så vi får overblik over hvor langt vi er i processen ift. de håb og temaer i har bragt i spil.

Styr kulturen på mødet:

Til det her møde vil jeg invitere til vi kan være i tvivl sammen.

Det er når vi kan være i tvivl sammen, vi finder nye veje sammen.

Du som mødeleder skal styre en kultur, hvor der inviteres til tillid og tryghed.

Du vælger selv hvilken version af et andet menneske du taler til.

Pippi Langstrømpe/ Astrid Lingren siger: Når man er vældig stærk skal man være vældig flink.

Styr at: Her fremhæver vi ressourcer.

Vi tror på det gode og vi spørger efter det. DU har ansvaret for at lede derefter.

Styr efter målet/ outcome/formålet/formålet/ Bedste håb.

I løft arbejder man bevidst med at bygge på det der fungerer – hen imod det man gerne vil.

SF. Shop/ Den løsningsfokuseret butik. Hvad er det vi KAN arbejde med i løft.

Hvad har vi på hylderne: Det skal være noget vi kan lykkes med.

- Noget vi kan tænke.
- Føle.
- Handle på.

Vi arbejder ud fra begrebet "foretrukken fremtid" og vores vej dertil skabes ved "listen select and build".

Det betyder der er noget vi vælger til og andet fra. (Problem talk.)

Derfor skal du styre hvordan processen mod jeres mål bygges.

I løft bygger vi det med spørgsmål.

Du skal styre fra problemløsning til løsningsopbyggende.

Som leder er DU er tolken på denne rejse.

Det gør du ved at parkere problem udsagn. Anerkend og parkér.

Problem fylder og du siger fx: Det er klart, lyder til at ha været udfordrende og det fylder meget..for det har problemer det selvfølgelig med at gøre. Det er ligesom problemers spidskompetence " ;-)" "Hvad vil du gerne i stedet for?" Det skal være noget vi kan arbejde med.

Store problemer har det med ikke at ville parkeres lige med det samme, fordi vi mangler strategier ud af problemet som tynger os tungt.

Her kan teknikkerne om coping og håndtering spørgsmålene være et værktøj fra løft, som kan bringe fokus mod det der virker.

Bag ethvert problem ligger prøvelser af vores måde at håndtere dem på/ strategier for hvad vi har gjort og gør på trods i processen.

Vi spørger fx i løft " How did you do it!"

Styr ved at holde fast:

Det er et af de vigtigste styringsredskaber jeg har haft i ledelsen når jeg faciliterer løsningsfokuseret ledelse. Fx når vi stiller spørgsmålet, hvad vil du i stedet for? Svarer folk ikke med hvad de vil i stedet for, men med hvorfor problemet fylder så meget.....De svarer ikke, de responderer.

Her skal vi stå fast og tage tempoet ud
Stil det samme spørgsmål igen.

”When you wanna go fast go sloew”.

Styr ved at skrive op; skriv op efter principperne i ”Lisent select and build”. Brug tavlen.

Det er de små skridt der danner grundlag for de større skridt.

Gå på konkret oplevelse i handlinger der knytter sig til det der virker og den foretrukne fremtid.

De små skridt, som grundlag for de større.

Gå konkret på opdagelse i handlinger der knytter sig til det der virker og den foretrukne fremtid.

Vi tror på i løft at når vi dyrker detaljen udspiller den sig i flere og større sammenhænge.

Det skal være:

- Realistiske forhold.
- Konkrete forhold.
- Handlinger, som vi kan forestille os hvordan ser ud.

Løft teknisk på et lidt videre niveau i mødet / interviewet:

Mark Mc Kargov: Har skrevet en god bog: ”Lederen som vært”.

Han taler i øvrigt om de redskaber vi har til at styre i løft interveiwet:

1: Der er de store løft spørgsmål:

- Bedste håb.
- Mq. Spørgsmål.
- Skala spørgsmål.

2: Der er beskrivelser hvor vi bygger mindre spørgsmål:

- Hvilken forskel vil det gøre. Her zoomer vi ind og bemærker vi vores værdier.
”Vi taler om at bemærke for at kunne forandre”.

Det er et skift der er sket i det løsningsfokuseret paradigme at vi taler om at bemærke, frem for at handle og gøre.

- De første små tegn spørgsmål. Hvad mere spørgsmål. Her breder vi ud.
Vi skal hele tiden tage stilling til hvornår vi zoomer ind og breder ud når vi stiller vores løft spørgsmål.
- Hvem vil bemærke hvad hvor?
- Hvilken effekt vil det have?

3. Micro responser: Smile, læne os frem, warw, Oh, opsummere.

Slip indholdet: Vi er på samme side:

Mens vi arbejder med vores interview, er det godt at huske på at vi ikke spørger hen over bordet, men at vi står på den samme side af bordet og undersøger noget sammen.

Susanne Burgstaller siger det meget fint "Det er ikke på den måde en pingpong over net" men en dans på samme side af nettet.

Hun taler også om at vi skal definere fremtid, ikke mål. Vi skal altså beskrive vores foretrukne fremtid.

Vi stiller spørgsmål så medarbejderne kan høre svaret, så de kan ændre dem selv, med vores deltagelse.

Detaljerne i beskrivelserne af hvad vi vil bemærke, giver nye muligheder i interaktionen.

På den måde strækker vi ligesom verden lidt ud og så sker forandringerne bagefter.

Vi sikre, at medarbejderne bemærker et nyt sprog og dermed leder vi fra det Mark ville kalde 1 skridt bagfra.

Vi styrer og finder veje, hvor vi støtter folk til at lave de hjælpsomme beskrivelser.

Afrunding af et møde:

Til sidst i mødet, efter fælles processer, er det vigtigt at slippe igen give magten tilbage til den enkelte ud fra det i har arbejdet med i den fælles proces.

Her sker handlingerne måske mere.

Giv magten og dermed ansvaret tilbage.

Vi bevæger os i forskellige rammer. En ledelsesramme, den fælles ramme, politiske rammer, vores borgeres ramme. Vi ender altid hos os selv.

- Spørg deltagerne hvad der har været brugbart og hvad det giver anledning til for den enkelte at gøre.

Fx kan du spørge deltagerne:

Hvad vil du shoppe? Ønske fra dine kollegaer?

Hvad vil du give? Konkrete handlinger du vil tilbyde for at nå den foretrukne fremtid.

Du kan også som før nævnt facilitere en løsningsfokuseret skala.

1-10= 1 er hvor vi startede og 10 = der hvor vi håber at nå hen.

Tænk på hvor du selv oplever vi er ift. at 10 sker? Hvad er x antal grunde til du allerede ser vi er på det tal? Hvad bidrager du selv med for at vi ligger der? Hvad kunne du håbe at byde ind med som de næste skridt op mod 10.

Øvelse: Den bedste version af dig:

Hvad vil være tegn på at du i morgen er den bedste version af dig selv som den leder du brænder for at være?

- Dit svar.

Den første time på dit arbejde..... hvad vil du mere bemærke hos dig selv?

- Dit svar.

(Fortæl gerne flere ting du vil bemærke)

Forestil dig i løbet af dagen, bliver du udfordret..... hvad kunne du fx udfordres af?

- Dit svar.

Hvad vil fortælle dig, at du på trods af dette, stadig er den bedste version af dig selv som den leder du gerne vil være?

- Dit svar.

I enden af din arbejdsdag.... på vej hjem...hvordan kommer du hjem?

- Dit svar.

Hvad vil du så være mest tilfreds med? Måske endda stolt af?

- Dit svar.

Afslutning af webinar:

Det var mange ord fra mig. Hvis ikke i tager andet med så håbet jeg i vil tage med jer at i skal starte med jer selv. 😊

Mod på mere?

Jeg hader at være låst i en ramme, men jeg vil alligevel våge at "love" at jeg til foråret planlægger jeg en løsningsfokuseret efteruddannelse, som jeg vil facilitere med start efter næste sommer.

Der vil være 8-10 korte moduler over 1 år af 3 timer, hvor jeg de fleste af gangene har andre ledere med til at inspirere jer fra deres ledelses felter.

Uddannelsen vil blive bygget op som "LEGO", så i selv kan vælge de moduler i synes netop giver mening for jer.

Det kan være konflikthåndtering, gruppe facilitering, tema om traumer eller politisk ledelse i toppen af en organisation.

Den løsningsfokuseret teori tilgang og metode, vil selvfølgelig være gennemgående, men vi må aldrig lukke os om os selv. Derfor har jeg et mål om at uddannelsen også inddrager andre teoretiske perspektiver og praksisser.

Det kan være Meta kognitiv terapi, greb fra skuespil verden, top ledelses strategier fra det regionale og politiske perspektiv, AI og andet spændende.

Jeg har som sagt ikke svaret på alt og derfor vil jeg heller ikke stå alene med en lederuddannelse.

Jeg håber på at lave en uddannelse der kan inspirere og forstyrre tilpas, samt give jer medkursister som kollegiale sparringspartnere.

Hvis i ikke kan vente så længe tilbyder jeg ledelsessupervision 1: 1 og i grupper.

Jeg laver løsningsfokuseret undervisningsforløb og team processer.

Det gør jeg alt sammen i samarbejde med de dygtige konsulenter i SP som jeg er så heldig at samarbejde med.

Bedste hilsner Sara