

Lösningfokuserat Ledarskap

gör coaching och förändring enkelt

av Paul Z Jackson & Mark McKergow

Från den engelska versionen:

The Solutions Focus – Making Coaching & Change SIMPLE

Översättning:

Kerstin Måhlberg & Maud Sjöblom
© Förlag Måhlberg & Sjöblom november 2009

Förord till den andra upplagan

Sedan vi skrev den första upplagan av *The Solutions Focus* har det skett en stor tillväxt gällande tillämpandet av dessa idéer inom organisationer. I den här nya upplagan redogör vi för de mest betydelsefulla och intressantaste fallen som vi har mött i vårt eget arbete eller fått från andra Lösningfokuserade utövare runt om i världen.

Vad är Lösningfokus?

Lösningfokus är en mäktig, praktisk och beprövad metod för positiv förändring för människor, team och organisationer. Med metodens radikala enkelhet undviker du det ofta fruktlösa sökandet efter orsaker till problemen och tar den direkta vägen framåt, rakt mot lösningen. Att fokusera på lösningar (inte problem), styrkor (inte svagheter) och det som fungerar bra (hellre än det som blivit fel) är ett positivt och pragmatiskt sätt som leder till framgång.

Vad är det då som är så radikalt med det? Fokuserandet på lösningar (det vill säga att definiera och agera utifrån vad som önskas och vad som blivit bättre) förkastar de konventionella metoderna som delar den utbredda teorin att fokus på problemen (genom att analysera, reagera på och prata om dem) är det bästa sättet att lösa dem.

William James, upphovsman till den moderna psykologin, sa: ”Konsten att vara vis ligger i konsten att veta vad man ska bortse från.” Konsten för en coach, chef eller konsult som använder den Lösningfokuserade modellen handlar lika mycket om disciplinen av vad du inte ska göra – till exempel gräva i problem som man lämpligen kan bortse från – som det handlar om de lösningar som du ska fokusera på.

Den här boken avslöjar hur du – som coach, ledare eller chef – kan tillämpa en rad grundläggande principer och med en elegant verktygslåda förändra ditt förhållningssätt och leverera förändringar. Antingen du handskas med besvärliga situationer på en arbetsplats, strävar efter att få fram det bästa ur ett team eller reder ut knepiga strategiska tvister inom din organisation, kommer boken att visa dig hur man:

- § Definierar lösningar på ett sätt så att du förflyttar dig i riktning mot dem.
- § Får syn på och kan använda praktiska händelser och resurser runt omkring dig.
- § Undviker stora fallgropar och hinder längs vägen.
- § Definierar och tar små steg med maximal chans till framgång.
- § Håller saker och ting så enkla det går, men inte enklare.

Som Gregory Bateson, antropolog och grundare av systemtänkandet uttryckte det: ”Förändring sker hela tiden; vår uppgift är att identifiera fördelaktiga förändringar och utveckla dem.” Baserade på systemiska traditioner, dess utveckling i komplexitetsteori och med socialkonstruktionistiska tankegångar, kan Lösningfokus betraktas som den nya vägen inom förändringsteknologin.

Tillsammans med AI, Narrative och andra inriktningar av det positiva psykologiska förhållningssättet till organisationer och individer, kan Lösningfokus tillämpas på

avancerade idéer om hur världen fungerar med vardagliga och extraordinära utmaningar och problem som moderna organisationer möter.

Lösningar som passar

Den här boken erbjuder dig en måttbeställd metod för att hitta sätt framåt med människor och organisationer. Oavsett om du redan hanterar stora problem eller endast är vagt medveten om att saker och ting kan bli bättre, kommer du att göra framsteg. Precis som en Savile Row skräddare, är du beroende av noggranna observationer och justeringar för att garantera rätt passform i den speciella situationen. Att skapa positiva förändringar med Lösningfokus är enkelt:

- § Om det inte är trasigt, laga det inte.
- § Ta reda på vad som fungerar och gör mer av det.
- § Sluta med det som inte fungerar och gör någonting annat.

Detta kan tyckas enkelt men det är inte alltid så lätt. Organisationer och individer är komplexa och dynamiska och att identifiera vad det är som fungerar är en subtil uppgift som kräver ett omsorgsfullt agerande och iakttagande. Som du kommer att märka från de många exemplen i boken hämtade världen över, vilka innefattar organisationer från en stor variation av sektorer och storlekar, innebär det att man intar ett systemiskt perspektiv och känner igen de mångahanda och sammanfogade sätt på vilket folk interagerar.

Grundläggande för Lösningfokus

Det finns några grundläggande antaganden och principer som stödjer det Lösningfokuserade arbetet:

- § Förändring sker hela tiden: Vårt jobb är att identifiera och utveckla lämpliga förändringar.
- § Det finns inget "rätt sätt" att se på saker: Olika sätt kanske passar omständigheterna lika bra.
- § Detaljerad förståelse av "problemet" är vanligtvis till väldigt liten hjälp för att nå fram till en lösning.
- § Inga "problem" händer hela tiden: Den direkta färdvägen ligger i att identifiera vad som händer när "problemet" inte händer.
- § Ledtrådar till lösningen finns där rakt framför dig: Du behöver bara känna igen dem.
- § Små förändringar i rätt riktning kan utvecklas till stora resultat.
- § Det är viktigt att förbli Lösningfokuserad, inte lösningsforcerad.

En del av principerna kan tyckas överraskande i början. Idén om att en detaljerad förståelse av ett problem är till väldigt liten hjälp för att göra framsteg strider till exempel mot många moderna tankegångar.

Konventionellt, spenderas det inom många områden enormt mycket tid och energi på att analysera problemen vilket ofta belönas med framgång. En ingenjör som arbetar med mjukvaror och förbättrar ett ordbehandlingsprogram kanske analyserar problemen för att gallra bort defekterna och en mekaniker som normalt använder problemlösning för att laga en maskin.

De flesta framgångarna inom den moderna läkekonsten är baserade på den stora problemanalysmetoden, offentliggjord som diagnos. Om du har värk i ett ben så förväntar du dig att läkaren tar reda på orsaken till värken och sätter in en lämplig behandling: gips om det är brutet, bandage och vila vid en vrickning.

Faktum är att problemfokus har varit framgångsrikt på så många arenor att det blivit det automatiska alternativet för många experter när de stått inför en svår situation. Du tror kanske att det är nödvändigt med en detaljerad förståelse av problemet för att ta reda på vad som behöver göras härnäst. Ju mer säker du är på det desto troligare är det att du blir låst i ett problemfokuserat tankesätt. Men medan problemfokus har sin plats inom många områden, är den mindre användbar när problemet involverar interaktioner mellan människor. Lösningfokus erbjuder en mer direkt väg till det som fungerar.

Det nya materialet för denna upplaga

Det mesta av det nya materialet i kapitlen 10-13, avslöjar oräknliga sätt som konsulter, coacher och chefer kan använda de Lösningfokuserade verktygen och teknikerna. Fallstudierna med framgångsrika historier från olika organisatoriska sektorer demonstrerar hur coaching dramatiskt kan öka prestationerna.

I kapitel 10 möter du OSKAR, vår coaching modell, utvecklad för en organisation som väljer att driva på prestationerna genom att uppmuntra sina chefer att blir bättre coacher. Det finns en oavkortad version från en coachingsession, komplett med kommentarer, som belyser hur man kan vrida och vända på tillämpandet av OSKAR-modellen i praktiken med ett riktigt fall. Vi betraktar rollen som coach som en optimist och hejarklacksledare.

Chefen som coach är ämnet i kapitel 11. Med illustrerande fall av chefer som möter förbättrade prestationer från sina arbetsledare inom industri, utbildning och tjänstesektorer. Kapitel 12 undersöker hur man kan tillämpa de ENKLA principerna när du vill arbeta som coach för ett team. Fallstudierna visar på en spännvidd alltifrån hur man kan använda de olika teknikerna, till ett brittiskt team som desperat behöver ny motivation, till ett exempel från den tyska industrin, till utvecklingen av en ljusare framtid för en grupp australienska sjukgymnaster.

Kapitel 13 visar hur den Lösningfokuserade modellen kan jämföras med andra metoder som har en positiv psykologisk bakgrund, såsom Uppskattande Undersökningar (AI). Vi kan se hur en kolossal förändring möjliggörs när en konsult agerar som coach för hela organisationen (eller i fallet med de australiska fruktodlarna, flyghundarna och miljövårdarna, till en rad organisationer med multi-intressenter). Detta kapitel innehåller också exempel från Japan och Canada.

Vi upptäckte några av dessa fall vid de årliga SOL-konferenserna (Solutions in Organisations Linkup, www.solworld.ning.com), vilka hölls två gånger i Bristol, flyttade sedan till Stockholm, Interlaken och Wien. (Brygge 2007, Köln 2008, Texel 2009 och 2010 står Bukarest i tur, översättarens anmärkning.)

Andra exempel hittade vi vid sammankomsterna på EDGe (Executive Development Groups), nyligen etablerad i England, Canada, Singapore och Nya Zeeland, där Lösningfokuserade utövare kan bygga nätverk, utveckla sina färdigheter och dela aktuella frågor. Vi är begeistrade över alla de sätt som de Lösningfokuserade idéerna visar sig användbara världen över.

Dessa är alla komplett nya kapitel, som inte bara återspeglar den nyaste informationen utan också den växande betoningen på coachning som ett förvandlingsverktyg inom organisationer.

Å andra sidan är de tidigare kapitlen så gott som oförändrade. Dessa behandlar principerna som stödjer det Lösningfokuserade utövandet och verktygen med vilka du omedelbart kan börja använda dessa principer. Principer antas inte förändras (i alla fall inte mycket) och vi är belåtna med att stå fast vid vad vi tidigare har skrivit.

Paul Z Jackson and Mark McKergow
November 2006

Översättning

Kerstin Måhlberg & Maud Sjöblom

© Förlag Måhlberg & Sjöblom november 2009