

Svenska Ishockeyförbundet
Elitkurs

Lösningfokuserat ledarskap i praktiken

Thomas Paananen

Handledare: Anders Lundberg
2014-04-17

Sammanfattning

Syftet med detta arbete är att visa på hur det går att arbeta med lösningsfokuserat ledarskap i praktiken. Jag belyser vilka positiva effekter arbetet har haft på individ- och gruppnivå, under den senaste säsongen (2013/2014) i VIK J18 Elit. Jag delger vilken skillnad det har gjort för mig, mina kollegor och för mitt lag. Min metod är en intervention, en redovisning av praktiska moment. Lösningsfokuserat ledarskap handlar om att göra mer av det som fungerar. Vad vill du och vad gör du redan? Det är fokus på att utforska framsteg och att göra mer av det som fungerar. Jag tar upp ett par exempel på hur vi har arbetat. Resultatet av detta arbete sammanfattar jag med att säga "*det du fokuserar på, det får du mer av*". Vi kan givetvis bekräfta om det är något som inte är bra, men vi analyserar inte vad som inte fungerar. Det gör större effekt att fokusera på det som fungerar. Om vi ger positiv feedback genom att ställa bra frågor och får spelarna att ta fram sina bästa sidor, utvecklas de i snabbare takt. De gör mer av det som är bra och utvecklas på ett positivt sätt. När de utvecklas positivt kommer de mindre bra sidorna att minskas, förbättras eller rent av att försvinna av bara farten. Genom ett stärkt självförtroende vågar spelarna mer, vilket genererar till snabbare utveckling.

Innehållsförteckning

1. Inledning	sid. 4
2. Bakgrund	sid. 5
2.1 Lösningfokuserat ledarskap - allmänt	sid. 5
2.2 Lösningfokuserat ledarskap - gruppnivå	sid. 5-6
2.3 Lösningfokuserat ledarskap - individnivå	sid. 6
3. Syfte	sid. 7
3.1 Syfte med arbetet och frågeställningar	sid. 7
4. Metod	sid. 7
4.1 Urval	sid. 7
5. Resultat	sid. 7
4.1 Lösningfokuserat ledarskap i praktiken - allmänt	sid. 7-8
4.2 Lösningfokuserat ledarskap i praktiken – gruppnivå	sid. 8
4.3 Lösningfokuserat ledarskap i praktiken – individnivå	sid. 8-9
6. Diskussion	sid. 10
Referenslista	sid. 11

1. Inledning

Jag har under hela mitt liv sysslat med många olika idrotter. Jag har i samband med detta stött på många olika ledare med varierande typer av ledarskap. En del av dessa har varit bra medan andra inte har varit det. Jag har personligen alltid intresserat mig av ledarskap och har därför ofta reflekterat kring mina tränares ledarskap under tiden jag själv var aktiv, varför vissa har varit bra medan andra inte har varit det. Utifrån dessa erfarenheter av ledarskap har jag under lång tid byggt upp någon form av inre filosofi kring hur jag vill utöva mitt ledarskap den dag jag skulle bli tränare/coach inom ishockey. När jag för tre år sedan startade min tränarkarriär hade jag många idéer om hur jag skulle vara som tränare/coach. Det jag snabbt kom på var att det inte är så enkelt som man kan tro, det finns ingen enkel mall som man kan följa. Det handlar snarare om att anpassa sitt ledarskap utifrån varje specifik situation som du ställs inför. I ett modernt ledarskap menar jag också att det är viktigt att du även ser och bekräftar människan/individerna och inte enbart den sportsliga delen. Vidare anser jag att det är viktigt att du som tränare/coach har en inre törst om att vilja lära dig mer, att vilja utvecklas, som nödvändigt för att kunna utöva ett positivt ledarskap. När du själv tror att du är färdigutvecklad är du slut som tränare. Det gäller att hitta viljan att vilja utvecklas som ledare oavsett vilken nivå du befinner dig på.

Inför denna säsong, som precis avslutats (2013/2014), inledde jag ett samarbete med en ny tränarkollega (Patrik Fagerlund). Han hade tidigare skrivit ett arbete om lösningsfokuserat ledarskap i teorin. Jag fastnade verkligen för detta förhållningssätt och det kändes verkligen som någonting jag kunde stå för. Ett ledarskap som handlar om att förstärka det som spelaren gör bra redan nu och att tillsammans försöka utforska positiva lösningar till deras utvecklingsområden. Då min tränarkollega, som jag nämnde tidigare, skrivit om detta ur ett teoretiskt perspektiv och vi båda verkligen fastnade för detta kände vi att vi ville försöka jobba på detta sätt i praktiken med vårt lag. Det är något vi gjorde. I följande arbete ska jag försöka synliggöra hur vi arbetat utifrån det lösningsfokuserade ledarskapet på individ-, och gruppnivå. Jag kommer också försöka visa vilka positiva effekter det fått.

2. Bakgrund

Det startade med att min tränarkollega skrev en litteraturstudie (Lösningfokuserat ledarskap, Fagerlund 2013) om hur man skulle kunna arbeta med lösningfokuserat ledarskap. Detta var en vision han hade innan han startade sin tränarkarriär tillsammans med mig. Han hade praktiserat lösningfokus på andra delar i livet och visste, med stor sannolikhet, att det skulle fungera även som hockeytränare. Han hade en vision som han direkt applicerade vid start. Jag är till grunden en person som är positiv i min grundsyn, vilket förenklade att för mig att ta till mig samma arbetsätt. Jag har alltid trott på att positiv feedback ger bäst effekt om man vill att andra ska utvecklas positivt. Lösningfokuserat arbetsätt tilltalade mig direkt och efter en del träning kändes det naturligt och det enda rätta.

2.1 Lösningfokuserat ledarskap - allmänt

Det allmänna och det som gemene man är van med är att fokusera på problem. Vilka är problemen och varför? Det pratas om symptom på saker och anledning till att problemet finns. Att tänka tvärt om kanske ses som självklart, men i det stora hela är det inte det. Ett exempel är att det är ett större fokus på sjukdomar än på hälsa och hur vi i stället håller oss friska. Att arbeta lösningfokuserat innebär att hitta grunden till det goda. Lockar vi fram en större vilja hos andra, följer en större ansträngning. Vid uppskattning av det som görs bra finns större möjlighet till att ta emot kritik och göra förändring.

Insoo Kim Berg & Peter de Jong (2012) presenterar ett flertal verktyg till hur man kan arbeta lösningfokuserat i olika situationer. Genom att ställa positivt formulerade frågor, utforskas situationer om hur det är när det är bra.

Enligt (Fagerlund, 2013) är det viktigt att inte fortsätta göra samma sak om det inte fungerar. Då behöver man prova något nytt. Det som inte behöver förändras ska bestå. Vi ska inte laga det som inte är trasigt. Vi ska göra mer av det som fungerar. Det är själva grunden. Om det går för fort, ska vi sakta farten. Vi behöver möta personen där den är.

Enligt relationskonsulterna.se (14-04-21) så ökar möjligheterna till att lösa eventuella konflikter/problem med en positiv lösning om man som ledare arbetar lösningfokuserat.

2.2 Lösningfokuserat ledarskap - gruppnivå

Enligt Berg & De Jong (2012) så finns det en samtalsmetod inom det lösningfokuserade förhållningssättet som kallas för resursskvaller. Detta är en metod som kan vara bra att använda sig av då du som tränare/coach arbetar lösningfokuserat på gruppnivå.

Resursskvaller som samtalsmetod går ut på att tränaren/coachen låter spelarna själva få lyfta fram vad laget eller någon i laget gjort bra under matchen. När tränaren/coachen känner att spelarna är klara, att de fått lyfta fram sina åsikter för han/hon samtalet framåt genom att ställa en ny fråga som fokuserar på att hitta framgångsnycklar i spelet. Ett exempel på en sådan fråga kan vara: "*Hur kan vi spela lika bra nästa gång?*". Samtalet fortsätter på detta sätt så länge du som tränare/coach tycker att det är utvecklande för gruppen.

Vidare menar Berg & De Jong (2012) att den stora utmaningen att arbeta på detta sätt kommer när du hamnar i en negativ situation, exempelvis en förlust. Det kan vara lätt att själv bli negativ och börja fokusera på problemen. En tränare/coach som är lösningsfokuserad fortsätter dock att fokusera på det som fungerar. För att förtydliga, du kan bekräfta problemen men vi analyserar dem inte vidare. Vi fortsätter i stället att söka efter framgångsfaktorer. Förmodligen finns det oftast en mängd faktorer som varit bra under matchen trots en förlust. Exempel på frågor som du kan ställa i syfte att leta efter framgångsfaktorer, trots förlust: *"Vad gjorde laget, du eller någon annan spelare för något som var bra?"*. Förhoppningsvis lyckas du som ledare att hjälpa laget att hålla fokus på det som fungerar, det som de gör bra istället för att fokusera på problemen.

2.3 Lösningsfokuserat ledarskap - individnivå

När du som tränare/coach arbetar utifrån det lösningsfokuserade förhållningssättet på individnivå skulle du, enligt Berg & De Jong (2013), kunna starta samtalet med spelaren med följande frågeställningar: *"Vad vill du? Vad gör du redan?"*. Spelare med bra självförtroende i kombination med en bra fysisk form har förmodligen lätt för att lyfta fram framgångsfaktorer i sitt spel. Då är det förmodligen inte heller så svårt för dig som tränare/coach att fortsätta samtalet genom att fortsätta ställa frågor som skapas utifrån det lösningsfokuserade ledarskapets grundfundament, nämligen att bygga vidare på det som fungerar. Exempel på sådana frågor kan vara: *"Hur är det möjligt att fortsätta att spela bra? Vad gjorde du för att spela så bra?"*.

Den stora utmaningen kommer när du ska ha ett samtal med en spelare som inte har varken självförtroende, fysisk form eller som kanske inte heller får spela matcher för tillfället. För denna spelare kan det vara svårt att lyfta fram styrkor i sitt spel. I samtal med dessa spelare kan skalfrågor enligt solutionfocus.se (2014-04-21) vara användbart som hjälpmedel. Ett på en sådan följdfråga skulle kunna formuleras på detta sätt: *"Om 10 är: ishockey är det roligaste jag vet och 0 är: jag vill sluta spela ishockey, var skulle du placera in dig på skalan 1-10?"*. Kanske svarar spelaren att han/hon befinner sig på en 5:a på skalan. En tränare som inte är lösningsfokuserad kanske då frågar: *"varför är det inte högre?"*. Följdfrågan är alltså problemorienterad. En tränare/coach som istället är lösningsfokuserad kanske istället frågar: *"vad är det som gör att du ändå tycker att det är en 5:a?"*. Förhoppningsvis börjar samtalet då också få en positiv riktning för spelaren.

Om en spelare exempelvis sätter in sig ännu lägre på skalan, kanske en 2:a, då skulle en problemorienterad tränare kunna svara: *"Oj är det så lågt, hur kan det vara så lågt?"*. En lösningsfokuserad tränare/coach skulle istället fråga denna spelare följande: *"Hur kommer det sig att det ändå blev en 2:a och inte lägre?"* Enligt Berg & De Jong (2012) finns det som sagt inte en mall för hur du ska arbeta lösningsfokuserat. Däremot handlar lösningsfokuserat ledarskap alltid om att försöka hitta och undersöka tidigare framgångsfaktorer för att försöka hjälpa spelaren till att skapa en positiv utveckling.

3. Syfte och frågeställning

Syftet med detta arbete är att försöka exemplifiera hur du som coach kan arbeta med ett lösningsfokuserat ledarskap i praktiken. Mitt syfte är som sagt enbart att försöka ge praktiska exempel från mitt eget ledarskap, alltså hur jag tillämpar lösningsfokuserat ledarskap i praktiken. Det handlar inte om att försöka förmedla en färdig mall för hur du exakt ska arbeta lösningsfokuserat eftersom någon sådan inte existerar. Jag kommer att utgå från två olika perspektiv i mitt försök att exemplifiera detta. Dessa är lösningsfokus på individ-, respektive gruppnivå. För att lyckas besvara mitt syfte kommer jag att utgå från följande tre frågeställningar:

1. Hur har vi arbetat praktiskt med lösningsfokuserat ledarskap på individ-, respektive gruppnivå?
2. Vilka positiva effekter har vi sett när vi har arbetat utifrån ett lösningsfokuserat ledarskap?

4. Metod

4.1 Val av metod

Jag har valt intervention som metod. Jag har arbetat praktiskt med att implementera en metod att arbeta som tränare. Min kollega har introducerat tankesättet och vi har tillsammans praktiserat detta. Vi har använt oss av lösningsfokuserat arbetssätt genomgripande under alla träningspass och matcher under säsongen 2013/2014. Det är ett förhållningssätt. Vi har använt oss av "resursskvaller"/feedback, lösningsfokuserade frågor, skalfrågor och ett ständigt utforskande av resurser.

4.1 Urval

Urvalet är de som spelat i VIK J18 Elit under säsongen 2013/2014. Jag har valt att titta på hela säsongen och vilka effekter det fått för laget.

5. Resultat

5.1 Lösningsfokuserat ledarskap i praktiken - allmänt

Vi har haft ett stort antal samtal med feedback, både individuellt och i grupp. Vi förstärker alltid det som spelaren har gjort bra. Ett exempel på ett samtal när en spelare har gjort ett bra träningspass: Tränare: "*det är bra att du vågar...*". Vid nästa tillfälle gör spelaren samma sak igen, men ännu bättre.

Feedback under exempelvis träning utifrån ett lösningsfokuserat förhållningssätt kan låta så här: Scenariot är att spelaren tappat pucken vid blålinjen:

- Tränare: *Jag såg att du försökte utmana motståndaren och ta dig förbi och få ner pucken djupt i zon, bra att du vågar ta initiativ. Nästa gång lyckas du.*
- Spelare: *Ok, absolut, nästa gång får jag ner den djupt.*

Vid nästa tillfälle lyckas spelaren få ner pucken djupt:

- Tränare: *Kanon, precis som vi snackat om, ner med pucken djupt, säkra spelet vid linjerna. Sen kan du vara kreativ och utmana, härligt.*
- Spelare: Nickar belåtet, ser nöjd ut.

Feedback av detta slag har genererat till att spelarna både gör mer av det som de är bra på, men även att de blir skickligare på annat av bara farten.

5.2 Lösningfokuserat ledarskap i praktiken -gruppnivå

Vi använder oss av det som vi kallar "resursskvaller", både vid match och träning. Vem som helst får svara när vi exempelvis frågar: "*vad säger ni om det här?*", de svarar exempelvis: "*bra fart, bra spel osv*". Vi frågar då: "*Vad var det som var bra?*". "*Vad var det som var bra med spelet, farten?*" och så vidare. De känner till nyttan med övningar och vad som gör skillnad för individen. "*Vad var det vi tränade på igår?*". Resursskvaller har vi använt oss av kontinuerligt under hela säsongen. Precis som jag nämnde i bakgrunden så resursskvallret en metod som är användbar inom lösningfokuserat ledarskap. Frågorna i texten, enligt ovan, är enbart några exempel på hur man kan ställa frågor. Syftet med att använda resursskvaller för oss i vårt lag har ständigt handlat om att försöka hitta och undersöka tidigare framgångsfaktorer för att försöka hjälpa spelaren/laget till att skapa en positiv utveckling.

Exempel på hur vi arbetar lösningfokuserat på gruppnivå (träning, match, medgång, motgång): Vi låter spelarna själva få reflektera och ge feedback till varandra. Vi har bland annat infört ett vandringspris som delas ut i samband med matchvinst. Detta pris kallar vi för MVP-hatten. Spelaren som får denna MVP-hatt har åstadkommit något bra, kanske hållit nollan, spelat grymt försvarsspel eller kanske gjort det avgörande målet. Spelaren som har fått hatten föregående match är den som delar ut hatten kommande match när vi vinner. Hatten levereras i grupp med en positiv motivering.

De får också träna på att säga själva vad de gör bra. Vi försöker också skapa positiva målbilder genom att reflektera i grupp men även individuellt genom att prata om: Hur de spelar när de spelar som bäst. *Vad var det som gjorde att vi spelade bra? Vad tänkte vi? Vad gjorde vi för att få det att hända?*

Spelarna känner att de spelar i en trygg miljö. Det märks att spelarna är trygga genom att spelarna utvecklas och vågar testa gränserna på isen. Spelarna vågar nytt och det tar med positiva saker till match. Vi tränare har samma bild som spelarna har. Det har inte varit några klagomål. Ett exempel är när det blir "forechecking". Tränaren blåser av!

- *Vad var det vi tillsammans kom överens om att du skulle göra?*
- Jag skulle gjort si eller jag skulle gjort så.
- *Bra då gör du det nästa gång*".

Spelaren kommer sannolikt göra det önskvärda beteendet i nästkommande situation. Det är viktigt att agera som tränare och förutse vad som kommer ske. Annars stor risk att vi blir en tränare som enbart reagerar och således blir en tränare som blir på efterkälken.

5.2 Lösningfokuserat ledarskap i praktiken -individnivå

Exempel på hur vi har arbetat med skalor i samband med individuella samtal. Här tar vi upp två exempel på hur vi arbetar rent allmänt och med skalfrågor:

Spelare X: exempel 1 (allmänt)

- *Varför får jag inte spela powerplay?*
- *Bra att du kommer och lyfter det (öppen dialog) vi vill få ut det bästa av laget och du är så bra i det defensiva spelet. Det ska du fortsätta att göra. Det är inga stängda dörrar, men nu används dina resurser mer rätt för laget.*
- *Ok*
- *Det är dock jättebra att du ställer frågan eftersom vi då får möjlighet att ge vår syn på det.*
- *Ok, kul att höra att ni tycker att jag är så bra i det defensiva spelet.*
- *Ja där är du grym. Du är bra på gapcontroll, du sätter hård press på motståndaren genom att spela stickonstick och genom att spela fysiskt.*
- *Kul att höra, jag håller med om att jag är bra på dessa saker.*
- *Och som vi sa, inga dörrar är stängda, fortsatt jobba vidare med alla dessa saker som du redan gör bra. Marginalerna är små, rätt som det är spelar du powerplay.*
- *Absolut, det ska jag göra...*

Spelare Y: exempel 2 (skalfrågor)

- *Vad vill du? Vad gör du redan?*
- *Just nu känns det kass, det går så jävla dåligt!*
- *Ok, vad känns bra då?*
- *Va?*
- *Vad är det som är bra?*
- *Ja, vad i ditt spel är det som är bra? Isträningar allmänt? Skridskoåkning? Skott? Passningar?*
- *Öh, jag vet inte!*
- *Ok, men om du skulle sätta in på en skala mellan 1-10 hur bra du är som ishockeyspelare, vad skulle du sätta då?*
- *Jag skulle sätta en 4:a*
- *Ok, hur kommer det sig att det ändå blir en 4 och inte lägre?*
- *Det är nog för att jag i grunden nog ändå tycker att ishockey är väldigt kul.*
- *Vad är det som är kul?*
- *Det är kul att spela match!*
- *Vad är det för kul med det då?*
- *Det är kul att göra mål, att lyckas.*
- *Kul att höra, hur gör du när du lyckas då?*
- *Jag vågar!*
- *Vad är det du gör när du vågar?*
- *Jag kör 100 procent, jag tänker positiva tankar om att jag kommer att lyckas..*

En av lagets mest självkritiska spelare har genom denna samtalsmetod gått från att enbart tala om vad han inte är bra på till att, efter två månader efter säsongens start, börja tala om vad som han gör bra.

6. Diskussion

Jag har svarat på frågeställningarna. Jag hade flera av svaren redan innan arbetet gjordes, men detta arbete blev ändå utvecklande för mig att göra. Det har gjort att jag har fördjupat mig i vilken skillnad detta arbetssätt har gjort för mig och laget. Fördelarna med att arbeta lösningsfokuserat förstärktes/fördjupades och jag får ännu mer anledning att fortsätta att göra mer av det som fungerar. Jag tror på det här.

De viktigaste skillnaderna jag kan se efter det arbete vi gjort är:

Sammanhållningen i laget är unikt. Alla har umgåtts med alla och det har inte varit några grupperingar. Det har varit en överhängande god stämning i laget. Killarna har själva sagt att det är bra sammanhållning och vi tränare har även observerat det. Denna sammanhållning har jag inte sett tidigare, varken som tränare eller som spelare själv.

Det har knappt varit några klagomål alls, varken från spelare, föräldrar eller övriga personer.

Föräldrar till spelare har gett oss positiv feedback. Vi har fått höra att vi ser och bekräftar killarna och att de har fått höra vad de gör bra. De har märkt att de trivs och att det är högt till tak. De har sagt att spelarna är glada och positiva hemma till att åka till träning och att de utvecklats spelarmässigt.

Vi kan se en bra utveckling hos spelarna. Spelarna har utvecklats som hockeyspelare. De har utveckla både sina bra och mindre bra sidor till det bättre. De har varit mer mottagliga till utveckling. De har vågat prova nya saker i och med att de har varit i en trygg miljö.

Målsättning/bra resultat. Vi har haft **ett övergripande mål** och det är att vinna. Vi upplever att alla har känt sig delaktiga i detta mål. Med störst sannolikhet tog dessa höga mål oss längre än vad vi annars skulle ha gjort. Vi har vunnit mycket matcher under säsongen. Vi fick till en vinnarkultur. Det som var en styrka var att spelarna inte spelade egoistiskt, utan att alla ville sätta laget i första hand.

Slutsatser – Som jag nämnt flera gånger i detta arbete så finns det ingen färdig mall för hur man ska arbeta lösningsfokuserat. Däremot så tror jag att tack vare att vi fokuserat på det som spelarna redan gör bra samt att utforska framsteg för positiv utveckling så har vi hjälpt dem att utvecklats mer som ishockeyspelare, och kanske även som individer, än vad de hade gjort om vi arbetat mer traditionellt där fokus ligger på att lokalisera vad som inte fungerar och försöka hitta motmedel till det. Min uppmaning till andra ledare är att arbeta mer på detta sätt eftersom det både i teorin och praktiken genererar många positiva effekter både på grupp-, och individnivå. Vilket jag gett exempel på i detta arbete.

Litteraturlista

Litteratur

Berg, I K, & De Jong, P (2012) *Att bygga lösningar – En lösningsfokuserad samtalsmodell*. Studentlitteratur AB, Lund.

Elektroniska källor

http://swehockey.se/ImageVaultFiles/id_29451/cf_113/Patrik_Fagerlund_L-sningsfokuserat_ledarskap_ETU_2.PDF

<http://relationskonsulterna.se> (13-05-07)

<http://solutionfocus.se/start.php?sidnr=3> (14-04-21)