



Ord til Handling

KOMPETENCEUDVIKLING I NETVÆRK



SKOLELEDER
FORENINGEN

Kære deltager

Jeg håber, du er kommet godt i gang med Ord til Handling.

Denne materialesamling skal understøtte dig, din ledelse og dit netværk i forløbet.

Du får inspiration til for eksempel sparring, videns- og erfaringsudveksling - og til at iværksætte handlinger undervejs, der kan udvikle din skole og dig som leder.

Brug også meget gerne materialet i andre sammenhænge blandt andet til møder på skolen, til øvrige netværk og til aktiviteter i forbindelse med kompetenceudvikling.

Projektet er initieret af Skolelederforeningen og støttet af A.P. Møller Fonden over tre år. Projektet er udviklet i samarbejde med konsulentfirmaerne Reflex ved Lars Peter Nielsen og Bragh & Co ved Kirsten Bragh samt Professionshøjskolen Absalon og UCL Erhvervsakademi og Professionshøjskole.

Jeg håber meget, at materialet vil give mening og blive brugt i mange sammenhænge. God arbejdslyst.

Dorte Andreas

Formål:

At integrere logbogsrefleksioner som en del af din praksis.

Logbog som vane

- Hvordan vil du bruge logbogen? Til noter under et forløb, til iscenesatte refleksioner, til selvvalgte refleksioner?
- Hvor ofte og hvornår vil du skrive i logbogen? Hver dag? På fastsatte tidspunkter? Når den er en del af et forløb?
- Hvilke typer af skrivelser skal den indeholde? Noter? Egne refleksioner? Skal der være en form for systematik?

Indhold i logbog

Følgende refleksionsspørgsmål kan være gode mulige veje til en individuel refleksion i logbogen:

- Hvad lykkes du med i dit arbejde? Hvor er du udfordret?
- Hvad er dine næste udviklingsmuligheder?
- Hvordan kommer du videre mod dine mål og udviklingsmuligheder?
- Hvordan kan ny teori og/eller ny viden bruges og omsættes i din praksis?

Sådan gør du:

Logbogen er din egen, og du vælger selv, om den skal deles med andre. Den kan være digital, og den kan være en mere eller mindre lækker notesbog.

Logbogen kan medvirke til at forstærke læringsprocesser og være et hjælperedskab til, at du får omsat viden, ideer og nye perspektiver til reelle forandringer i dit arbejde. Læringsprocesserne kan igangsættes af refleksionsspørgsmål og af dine egne ønsker om at fastholde indtryk, erfaringer og refleksioner.

For at logbogen skal blive en værdifuld følgesvend i dit lederliv, skal du give den opmærksomhed og fodre den, så den er værd at bruge tid på.

Der skal tænkes, der skal reflekteres, der skal deles - og du skal vende tilbage til den fra tid til anden. Se, om du kan få indlejret nogle vaner i dit arbejde med logbogen.

Lav en forventningsafstemning

GODT I GANG

En forventningsafstemning med dig selv understøtter dit udbytte af forløbet.
Her er spørgsmål til inspiration:

- Hvad forventer du at tage med dig fra forløbet?
- Hvad vil du gerne blive bedre til som leder?
- Har du konkrete læringsmål?
- Hvem kan støtte dig i din udviklingsproces?

Del gerne dine refleksioner med en, der kan støtte dig.
Medbring gerne dine refleksioner, når du mødes med din leder/ledelse for at udarbejde en samarbejdskontrakt.

Lav en samarbejdskontrakt

GODT I GANG

En samarbejdskontrakt med din ledelse giver en fælles forståelse.
Her er spørgsmål til inspiration:

- Hvad er vores fælles mål med min deltagelse i forløbet?
- Hvad er vores fælles ramme for samarbejdet og møder?
 - Fx hvem mødes, hvor ofte mødes vi og i hvilke sammenhænge?
- Hvad drøfter vi på vores møder?
 - Fx erfaringer fra igangsatte mikrohandlinger/handlinger
 - Fx ideudvikling af andre mikrohandlinger/handlinger
 - Fx hvordan ny viden, metoder og kompetencer kommer organisationen til gavn
- Hvordan bidrager vi hver især og i fællesskab til at opfylde kontrakten?

Samarbejdskontrakten skal anvendes som et dynamisk redskab.

Få inspiration til den løbende dialog med din leder/ledelse.

Min egen udvikling

- Jeg planlægger/iværksætter denne handling, som jeg ønsker, du skal understøtte.
 - Hvad tænker du om min handling og begrundelsen for den?
 - Hvordan kan du understøtte mig?
 - Kan du se muligheder for inddragelse af medarbejdere/andre?
 - Hvordan kan vi sammen følge og evaluere handlingen og resultaterne?

Få inspiration til den løbende dialog med din leder/ledelse.

Udvikling af skolen

- Dette finder jeg relevant for hele skolen/os i ledelsen, fordi...
 - Hvad kalder det på af afklaring/drøftelse/handling?
 - Hvad er næste skridt, hvad gør vi, og hvem skal involveres?
 - Hvordan følger vi op?

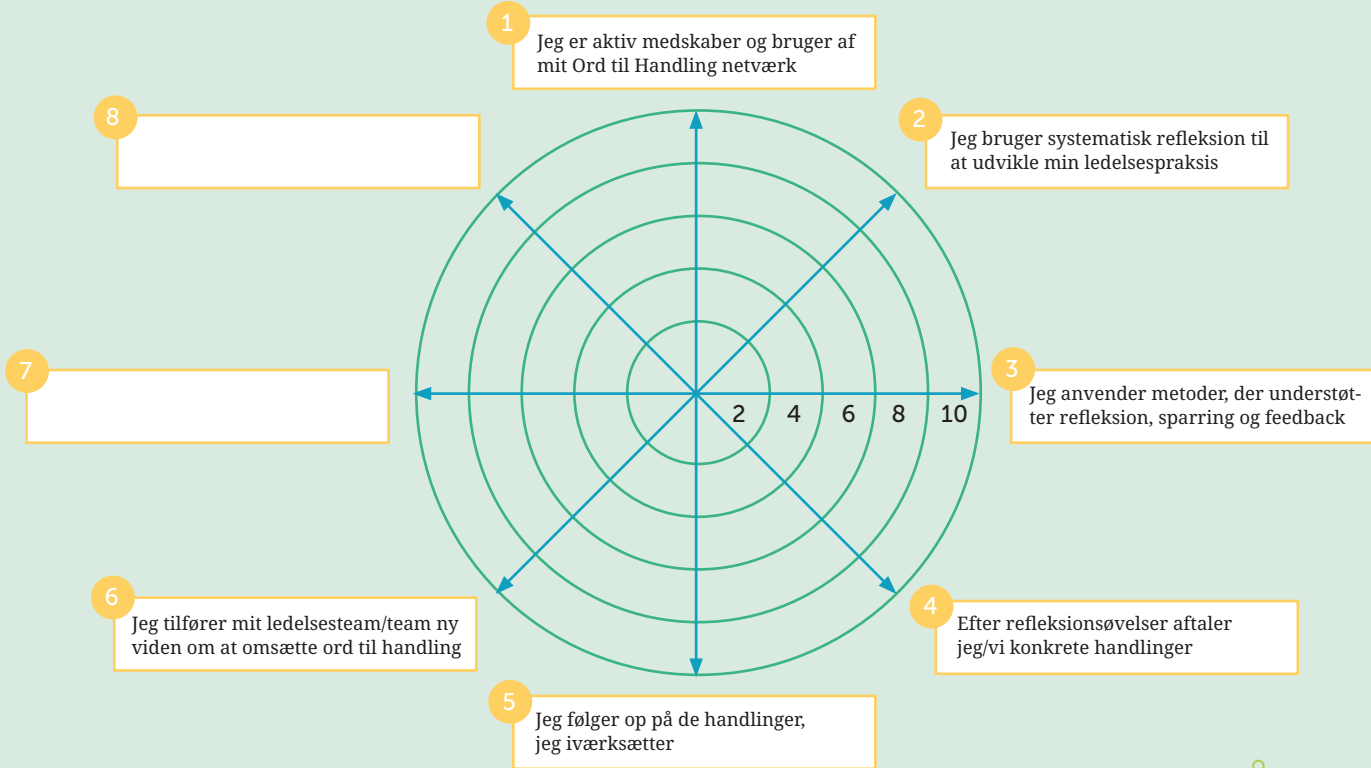
Få inspiration til den løbende dialog med din leder/ledelse.

Bred organisatorisk udvikling

- Hvordan kan min nye viden forankres på vores skole/i vores forvaltning?
 - Hvordan kan du som min leder bidrage til, at den nye viden forankres?
 - Hvad er næste skridt, hvad gør vi, og hvem skal involveres?
 - Hvordan følger vi forankringen?

Udviklingsspind

GODT I GANG



Udviklingsspind

- et dynamisk udviklingsværktøj

GODT I GANG

Udviklingsspindet er et værktøj, som vi kan bruge til at evaluere progression i forhold til de elementer, vi arbejder med i Ord til Handling.

I de tomme felter i udviklingsspindet er der gjort plads til dine personlige overvejelser om, hvad du gerne vil opnå med projekt Ord til Handling. Skriv ét til to udsagn, der illustrerer, hvilken ny adfærd/praksis du gerne vil udvikle i løbet af projektet. Udsagnene skal kunne udføres og være observerbare.

Sådan gør du:

1) Vurder og placer dig på udviklingsspindets skala:

- 0 svarer til, at du slet ikke gør det
- 10 svarer til, at du gør det fuldt ud tilfredsstillende

2) Overvej løbende hvilke praksisændringer, du vil prioritere højest og hvilke handlinger, du vil sætte i værk for at komme højere op på skalaen.

Når vi kommer til slutningen af år 1, skal du igen lave en selvsvurdering i udviklingsspindet.

Et netværk – er et professionelt refleksions- og læringsfællesskab

For at et netværk bliver et professionelt fællesskab - og ikke bare et kaffemøde - er det vigtigt at opbygge kendskab, tillid og fortrolighed. Denne proces begynder med en forventningsafstemning - både med sig selv og i netværket, som beskrevet på den anden side af dette kort.

Erfaringerne fra netværksarbejde viser, at følgende er vigtige ingredienser, hvis et netværk skal blive et professionelt refleksions-og læringsfællesskab, der bidrager til, at man bliver klogere på egen praksis og foretager reflekterede handlinger:

- Forpligtelse på fælles aftaler
- Et fortroligt rum
- Kritiske venner
- Nærvær og opmærksomhed
- Deling af viden og erfaringer
- Brug af metoder, der fremmer analyse, refleksion, sparring og handlinger

Når et netværk udfolder sig i fuldt flor, kan netværksdeltagerne blive hinandens gaver.

Værdiskabelse gennem netværk

GODT I GANG

Tænk først selv over nedenstående spørgsmål i nogle minutter - og del det efterfølgende med hinanden.

Vælg en ordstyrer/tidtager.

- Hvad kan du bidrage med i netværket?
- Hvilke gode erfaringer vil du gerne bringe i spil?
- Hvad forventer du af dine makkere i netværket?
- Hvad forventer du, netværket kan give dig?

Netværksmøder

GODT I GANG

Planlægning af netværksmøder

Netværksdatoer, tidspunkter og mødesteder skal fastsættes hen over et tidsrum - fx et år. Det er altid en god ide at vælge hvem, der er vært for mødet - og dermed ansvarlig for dagsordenen og værtskab.

Hvis deltagerne er uerfarne udi netværksmøder, kan det være en ide at knytte en konsulent til netværket, der kan sparre med værten om dagsordenen og facilitere møderne.

Eksempel på en dagsorden

- 1) **Velkomst ved vært og kort intro til mødestedet og dagens program**
- 2) **Runde med status på fx arbejdssituationen, aftalte mikrohandlinger og udviklingspind**
- 3) **Case eller temadrøftelse**
 - Præsentation af case eller tema
 - Sparring og fælles refleksion over case eller tema - med brug af aftalt metode
 - Evaluering af proces og metode
- 4) **Evaluering af mødet**
 - Hvad fungerede godt?
 - Hvad vil vi gøre anderledes til næste møde?
- 5) **Eventuelt stilletid med egne logbøger**
- 6) **Aftale sted, vært og dagsorden for næste netværksmøde**

Læringscirkel

GODT I GANG

Aktionslæring handler om at lære af sine handlinger og handle på det, man har lært. Aktionslæringsloopet kan se forskelligt ud, men trædestenene er nogenlunde identiske.

I Ord til Handling bruger vi en læringscirkel til at strukturere det at gå fra ord til handling.

Hvis I har gode erfaringer med en anden model, så brug den. Det vigtigste er systematik og skellen mellem de forskellige faser.

Læringscirkel

GODT I GANG

Det, der skete
Det, jeg følte!
**DATA, FAKTA
ERFARINGEN**



Hvad betyder det, der
skete, og det jeg følte?
**UDFORSKNING
EFTERTÆNKSOMHED**



Hvordan anvender vi det,
vi har lært?
**AFPRØVNING
FORBEDRING**



Hvad kan vi lære af det,
der skete, og det jeg følte
**MENINGSSKABELSE
HYPOTESER**



Formål:

At deltagerne deler deres tanker, følelser og forestillinger om et valgt emne eller spørgsmål. Refleksionscirklen er et sted til fordybelse.

Refleksionscirklen varer normalt $\frac{1}{2}$ - 1 $\frac{1}{2}$ time



Refleksionscirklen er en rundkreds med lige stor afstand mellem stolene, hvor alle kan se alle

Deltagerantallet kan varieres. Større deltagerantal skaber mere usikkerhed og gør det vanskeligere at facilitere.

Sådan gør I:

- Refleksionscirklen ledes af en facilitator, som sørger for, at rammen holdes, og at gruppen arbejder med det aftalte tema eller spørgsmål
- Når man byder ind med et indlæg, behøver man ikke koble sig til det tidligere sagte. Det er tilladt at associere ud ad nye spor. På den måde kan der køre parallelle drøftelser, der belyser temaet fra forskellige perspektiver
- Alle deltagere har mulighed for at tage ordet, men det er også ok ikke at gøre det
- Der er plads til stilhed
- I refleksionscirklen møder deltagerne hinanden med respekt, anerkendelse og engageret nysgerrighed
- Kritisk tænkning og nysgerrighed er vigtig, men kritik er ikke tilladt

Afslut refleksionscirklen med at drøfte processen - både indholdet og formen.
Tal også om, hvordan metoden kan bruges.

To gratis konsulenter

Formål: At give sparring på en udfordring/problemstilling ved at lytte og reflektere fra givne lyttepositioner.

Her er beskrevet en proces, der kun varer 11 minutter.

Inden start fordeles roller:

Historiefortæller og to konsulenter.
Hold tiden med timer!



Runde 1.

Historiefortæller har ordet (max 5 min):

- Historiefortæller bestemmer hvilke positioner, de to gratis konsulenter skal indtage, fx en aktør i casen (kollega, team, leder, forældre, ekstern konsulent)
- Historiefortæller fremlægger en personlig historie, fx om en situation som illustrerer en problemstilling eller et dilemma relateret til hans/hendes professionelle rolle
- De to konsulenter lytter fra den aftalte position

Runde 2. De to konsulenter fremlægger ud fra de aftalte positioner (2 min pr. konsulent).

Runde 3.

Historiefortæller reflekterer (2 min)

- Hvad tager jeg med mig?
- Hvilke handlinger kalder det på?

Ved de tre runder: Lyt, og undgå dialog.
Perspektivering af metoden: Afslutningsvis kan afrundes med en fælles drøftelse både af indholdet i casen og formen.

To gratis konsulenter

Metoden er god til hurtig sparring, hvor man samler to eller flere kollegaer.

Sparringen kan varieres på mange måder med 3 –6 deltagere pr. refleksionsgruppe, og der kan arbejdes kreativt med mange forskellige lyttepositioner. Fx kan konsulenten også få til opgave at lytte efter hvilke antagelser, der er indlejret i historien - eller agere ”djævlens advokat”.

Man kan køre en runde, hvor alle deltagere kommer på. Her byttes der roller, og den nye historiefortæller vælger de perspektiver, der matcher hendes/hans historie.

Lyttepositionerne kan også kobles sammen med andre metoder, fx reflekterende team.

Formål: At omsætte ord til handlinger i små overkommelige bidder.

Beskriv din ønskede adfærd

- Hvilken adfærd ønsker du? - Hvorfor?
- Hvilken udfordring bidrager din nye adfærd til at løse?
- Hvem skal gøre hvad, hvornår og hvor? Den ønskede adfærd skal kunne observeres

Lav en barriereanalyse

- Hvad er barriererne for at lykkes med din nye adfærd?
- Hvad kan du gøre for at overvinde dem?
- Hvem kan hjælpe dig?

Design din mikrohandling

- Hvad er den mindste handling, du kan gøre, som vil have en positiv effekt på den ønskede adfærd?
- Hvad konkret vil du gøre? Hvornår skal du udføre den?
- Hvor?
- Hvem kan hjælpe dig?



Afprøv din mikrohandling:

Du igangsætter din mikrohandling med afsæt i læringscirklen - og indsamler data, reflekterer og beslutter, hvad næste skridt er: fx en justering af din mikrohandling eller en ny mikrohandling, der hjælper dig på vej mod din ønskede adfærd. Mikrohandlingen eller summen af mikrohandlinger kan blive en ny vane - og dermed en del af din ledelsespraksis.

Abstrakte og ukonkrete målsætninger giver abstrakte og ukonkrete løsninger. Derfor er det vigtigt at bryde dine initiativer ned til konkrete handlinger, når du vil gå fra ord til handling.

For at din mikrohandling skal have gang på jord, er det vigtigt, at den er let at udføre og nemt kan blive vanedannende. Gør din mikrohandling sanselig og håndgribelig, så den hænger fast som velcro. Brug processen på den anden side for at lave et grundigt forarbejde og designe netop den mikrohandling, der hjælper dig i din ønskede retning.

Mikrohandlinger kan både være individuelle, en del af et ledelsesteams ageren og en kollektiv proces i en organisation.

Det er ofte hensigtsmæssigt at dele sine overvejelser om mikrohandlinger med andre, fx i ledelsesteamet og i et netværk. Når man har delt dem med andre, forpligter de mere.

Mikrohandlinger kan blive en del af dine ledelsesværktøjer, når du vil arbejde med adfærd ændringer blandt personalet.

(Inspiration: Morten Münster: Jytte fra Marketing er gået for i dag.)

Formål:

At forberede sin case/dilemma/udfordring, så den kan præsenteres på en meningsfuld måde i netværket.

Formålet med casen er at danne et virkelighedsnært udgangspunkt for netværkets arbejde.

Casen er indgangen til, at netværkets deltagere nysgerrigt undersøger den beskrevne praksis.

Når du skal forberede din case, kan nedenstående struktur være en hensigtsmæssig disposition:

1. Beskriv så faktuel som muligt casen og baggrundsfeltet. Undlad her dine egne overvejelser og kommentarer
2. Beskriv, hvorfor du har valgt netop denne case
3. Beskriv, hvad du allerede har gjort/afprøvet i forhold til den givne problemstilling
4. Beskriv eventuelt, hvad du konkret vil gøre? Hvilken aktion? Hvilke mikrohandlinger? Beskriv fordele og ulemper ved de valgte aktioner/mikrohandlinger
5. Fortæl deltagerne, hvor i casen du inviterer dem ind med deres overvejelser, kommentarer og refleksioner
6. Overvej, om du ønsker rådgivning, sparring, coaching, vejledning, eller om du efterlyser nye ideer, gode råd, ører der lytter eller andet?

Det er vigtigt, at casen er velforberedt, og derfor kan det være hensigtsmæssigt, at I tidligt i netværket afklarer:

- Skal vi anvende en fælles skabelon som præsentationsredskab?
- Er det hensigtsmæssigt, at casen er beskrevet og udsendt inden mødet - eller er det bedre, at den kun fremstilles mundtligt?
- Hvad er vigtige elementer, når en case/dilemma/udfordring præsenteres?

Når du forbereder en case til et netværksmøde, skal du også overveje hvilke metoder, du finder egnede til at arbejde med casen.

Evaluer mødet

Formål:

At forholde sig til mødets indhold og processer med henblik på løbende udvikling og forbedring af møderne.

Dette kort indeholder to forskellige evalueringsprocesser - en række spørgsmål samt et evalueringsvindue.

Evaluerings spørgsmål, som kan anvendes, når I runder netværksmødet af:

1. Hvordan har vi oplevet mødet? Hvad var særlig godt? Hvad undrede os?
2. Hvordan har vi håndteret balancen mellem opmærksomhed på lederopgaven/udfordringen og dynamikken i netværket?
3. Turde vi gå til hinanden? Kunne vi gøre det på en ordentlig måde?
4. Hvordan har faciliteringen af mødet været? Nævn nogle ting, som facilitator gjorde godt
5. Hvad kalder ovenstående på fremadrettet?
6. Har vi styr på de næste skridt og næste møde?

Evaluer mødet

Evalueringsvinduet

Drøft spørgsmålene i de fire felter

Hvad gik godt?

Hvorfor gik det godt?

**Hvad gik mindre godt?
Opmærksomheder**

Hvad vil vi gøre (anderledes) næste gang?

Formål: At blive bevidst om nye perspektiver og handlemuligheder i forhold til en udfordring.

Fordel rollerne

Case-ejer, interviewer og det reflekterende team. Vælg også en tidtager. Den hurtige version kan gennemføres på en halv time med ti minutter pr. runde, men det anbefales at afsætte ca. 45 min.

Etiketten i et reflekterende team:

- Fokus på opgaven/udfordringen/casen
- Fortrolighed, anerkendelse, engagement
- Tid til at tale og tid til at lytte
- Refleksionerne er et tilbud

Runde 1. Casen (10 min)

Se eventuelt kortet Caseforberedelse

- Case-ejer fremlægger sin case konkret og afgrænset - en beskrivelse af "her og nu", eventuelt forhistorie, men ikke de næste skridt
- Interviewer stiller efterfølgende opklarende, undersøgende og nysgerrige spørgsmål
 - Kan du sige lidt mere om xx?
 - Hvorfor er det vigtigt for dig, at xx?
 - Hvordan ser andre på sagen? (øvrige ledelse, lærere, pædagoger, forældre, elever)
- Det reflekterende team lytter åbent og nysgerrigt og noterer for sig selv
 - Hvad bliver jeg optaget af ved fortællingen?
 - Hvad undrer mig?
 - Hvad bliver jeg nysgerrig efter at høre mere om?

Runde 2. Perspektivering af casen (15 min)

- Det reflekterende team har en samtale om casen (10 min)
 - Alle i teamet kommer til orde
 - Ingen direkte henvendelser til case-ejer
 - Ingen gode råd
 - Ingen handleanvisninger
 - Case-ejer lytter til det reflekterende teams samtale
- Case-ejer får ordet og taler højt om, hvad han/hun bliver optaget af, og hvilke handlemuligheder han/hun ser (5 min)
 - Er der kommet nye perspektiver/handlemuligheder frem?
 - Er der spørgsmål, som case-ejer ønsker, at teamet drøfter?
- Interviewer understøtter, at case-ejer reflekterer over nye perspektiver, som teamet har bragt frem
 - Teamet sagde xx - hvad tænker du om det?

Runde 3. Afrunding og de næste skridt (15 min)

- Det reflekterende team drøfter eventuelt spørgsmål fra case-ejer og inddrager egne erfaringer (10 min)
 - Hvad ville jeg gøre i X's sted? Mit første skridt ville være at...
 - Hvad er mine erfaringer med lignende situationer?
 - Gad vide, om X allerede har forsøgt at...?
- Case-ejer kvitterer for sparring (5 min)
 - Hvilke perspektiver tager jeg med hjem?
 - Hvad er mit næste skridt?

Efter øvelsen kan I kort drøfte, hvordan det har været at indtage de forskellige roller (5 min). Der kan eventuelt afsluttes med en fælles drøftelse af temaet.

Det reflekterende team kan sammensættes med andre modeller, fx to gratis konsulenter.

Formål: At dele gode oplevelser og sammen identificere nogle af de faktorer, der bidrager til at lykkes med jeres lederopgave.

Gå sammen to og to. Metoden egner sig til en Walk & Talk. En varighed på en halv time vil være passende, men metoden kan bruges i kortere og længere udgaver.

Sådan gør I

1. A fortæller om en situation, hvor ledergruppen fungerede og lykkedes (ca. 5 min)
2. B lytter og fortæller efterfølgende om det inspirerende i fortællingen. Hvorfor fungerede det, og hvilke elementer var på spil i ledergruppen? (ca. 5 min)
3. Rollerne bytter
4. Sammen identificerer A og B elementer og forhold, der karakteriserer en ledergruppe, der lykkes med sin opgave - og som gør det i et samarbejde

Vi har en tendens til at drøfte og sparre om udfordringer og det, der ikke lykkes. Det kan være givende og inspirerende at rette fokus på de gode erfaringer og de situationer, hvor vi lykkes. Når vi på denne måde i en stjernestund sammen får identificeret elementer, der bidrager til, at vi lykkes, og dvæler ved dem, lagrer de sig. Vi bliver dermed mere bevidste om at bidrage til, at disse elementer og forhold manifesterer sig som vigtige ingredienser i vores lederliv.

Metoden kan varieres i det uendelige. Den kan være en god aktivitet i et lederseminar, hvor man opdeler sig i mindre grupper, og efter en Walk & Talk mødes og sammen deler de identificerede forhold og elementer.

En sådan øvelse vil kunne bidrage positivt til lederteamets identitet og udvikling.

(Udviklet med inspiration fra Ib Ravn)

Sparring trin for trin

Formål:

At give sparring til en konkret udfordring, som en af deltagerne oplever.

Fokuspersonen fremlægger en konkret udfordring, og alle arbejder sammen om processen. Processen har 5 faser. Brug et flipoverpapir til hver fase. Varighed pr. fase 10 min.

1. **Fremlægning.** Fokuspersonen fortæller om den oplevede udfordring
2. **Observationer.** Alle drøfter hvilke konkrete handlinger, der kan iagttages og beskrives
3. **Hypoteser.** Alle drøfter hvilke dynamikker, der er i spil, og hvad problemstillingen egentlig handler om
4. **Mulige handlinger.** Alle drøfter mulige handlemuligheder og tiltag
5. **Konklusion og aktion.** Fokuspersonen overvejer, hvad der med positiv effekt kan være den mindste handling

Sparring trin for trin

Metoden støtter dig i at være i det svære og bidrager til at tænke og reflektere, inden du handler.

Sparringen kan have to til flere deltagere. Hvis der er flere end to deltagere, er det hensigtsmæssigt, at sparringen faciliteres, så faseopdelingen overholdes, og elementerne fastholdes på skrift, der er tydelig for alle. Dette bidrager til overblikket og den vigtige skelnen mellem observationer, hypoteser og handlinger.

Metoden skærper analysen og spænder ben for, at man hurtigt går i handlingsmode.

Mange oplever det som meget givende, at fokuspersonen deltager i drøftelserne.

Metoden er brugbar i netværk, i ledergrupper og i samarbejdet med medarbejdere.

Opfølgning og erfaringer med mikrohandlinger

Formål:

At få fulgt op på igangsatte mikrohandlinger og dele erfaringer.

1. En runde, hvor hver deltager fortæller (5-10 min)

- Hvad besluttede du sidst?
- Hvordan er det gået?
- Hvad var barriererne?
- Hvilke forandringer oplever du?
- Er der behov for justering eller nye mikrohandlinger?

2. Lav sammen en syntese (15 min)

- Er der fællestræk for mikrohandlingerne?
- Hvornår lykkes man?
- Hvilke barrierer har I identificeret?
- Er der fællestræk ved forandringerne? Er de store? Er de små? Er de synlige?

3. Skriv jeres synteser på en flipover og genbesøg dem, når I planlægger nye mikrohandlinger

Opfølgning og erfaringer med mikrohandlinger

GODE NETVÆRKSMØDER

Hvis mikrohandlinger skal gøre en reel forskel, er det vigtigt at følge op på, hvordan de virker. Hvis du ikke opnår det ønskede resultat med din mikrohandling, kan det være nødvendigt at justere den eller afprøve en ny mikrohandling.

Når mikrohandlinger og erfaringer deles i netværket eller i et arbejdsfællesskab, kan vi understøtte og inspirere hinanden i at lykkes.

Desuden kan vi være tilbøjelige til at føle os mere forpligtet på en beslutning, når vi har fortalt om den.

Refleksioner over overskud

Formål:

At blive mere bevidst om vaner i din professionelle rolle.

1. Tænk over, på en skala fra 0-10, hvor du er i forhold til:

- at have hjælpsomme systemer
- at træffe bevidste valg
- at holde refleksionspauser
- at nøjes med at disponere 80% af din tid
- at være på forkant

Hvad nåede du frem til?

2. Del dine refleksioner med en makker, i ledelsesteamet, i dit netværk eller et andet arbejdsfællesskab - og overvej hvilke praksisændringer, du vil prioritere højest - og hvilke mikrohandlinger, du vil sætte i værk for at komme højere op på skalaen (se kortet Mikrohandlinger).

Refleksioner over overskud

REFLEKSIONSTEMAER

For at have overskud og være langtidsholdbar, må du lede dig selv og tage ansvar.

Derfor er det vigtigt, at du fra tid til anden forholder dig til dig selv og dine vaner.

Det kan blandt andet gøres ved at forholde dig til spørgsmålene på side 1.

En god vane kan også være at bruge din logbog aktivt for at holde fast i dine refleksioner og beslutninger - og være tro mod de aftaler, du laver med dig selv.

Refleksioner over vaner

REFLEKSIONSTEMAER

Formål:

At blive mere bevidst om vaner i din leder- eller arbejdsgruppe.

Du arbejder alene og uforstyrret med din logbog i 10 min og efterfølgende deles refleksionerne i din ledergruppe, dit team eller i netværket.

Refleksionsspørgsmål:

- Hvilke vaner har vi i forhold til seriøsitet, roller, konfliktskyhed og arbejdsfordeling?
- Hvilke vaner har vi i forhold til mødeledelse, refleksion, referat, mødeform, visualisering?
- Hvilke vaner har vi i forhold til ærlighed, åbenhed, at tale om følelser og vanskeligheder?
- Hvilke vaner har vi i forhold til rollefordeling, ledelsesstil, processer, planer?
- Hvilke vanebrud ville gavne os i ledergruppen?

” Ledergrupper udvikler sig i nogen grad af sig selv, men bliver fanget i bestemte mønstre, vaner eller måder at arbejde på, som de hænger fast i”

(Anders Trillingsgaard i ”Ledelsesteamet gentænkt”).

En gruppe kan være både velfungerende, dysfunktionelt, udfordret - og alting derimellem. Ofte arbejder man bare videre i en travl hverdag. Det kan være berigende at stoppe op og tage temperaturen på dynamikkerne i gruppen. Fx ved at bruge refleksionsspørgsmålene på side 1.

Når du er blevet mere klar over, hvad der sker i din leder- eller anden arbejdsgruppe, kan det være en god ide at tage fat i en mikrohandling (se kortet Mikrohandlinger). Disse mikrohandlinger kan både være dine egne eller hele gruppens.

Ledelsesetisk beslutningsmodel

REFLEKSIONSTEMAER

Ledelsesetisk beslutningsmodel Specht, 2014

1

Baggrund - Beslutning

- Hvad er problemstillingen, og hvad nødvendiggør beslutningen?
- Hvad ønsker I belyst?
- Hvilke værdier er i spil - individuelle og organisatoriske?
- Hvori består dilemmaet?
- Hvad er de aktuelle handlemuligheder?

2

Pligt

- Hvad er de vigtigste ledelsesmæssige og organisatoriske forpligtelser, der sætter rammen for beslutningen?
- Hvilke interessenter må beslutningen vise særligt hensyn overfor?
- Hvordan kan disse interessenter behandles med respekt og værdighed - som mål i sig selv og ikke som middel?
- Hvilke særlige opmærksomheder giver det i forhold til transparens og involvering?

5

Beslutning - Handling

- Hvilke beslutninger vejer tungest i jeres beslutning?
- Hvad er I særligt opmærksomme på i forhold til udmøntning?
- Hvad kan I gøre for at kvalificere jeres beslutning og handlinger yderligere?
- Hvad har I lært om jeres antagelser og værdier?
- Hvordan kan I styrke jeres lederskab?

4

Dyd/Ideal

- Hvilke ledelses-dyder skal beslutningen tage hensyn til i forhold til forståelsen af det gode lederskab?
- Hvad er i spil, og hvad bør have vores opmærksomhed i forhold til det gode liv?
- Hvordan kan beslutningen balancere hensynet til individuelle og organisatoriske værdier og mål?
- Hvilke kompromisser kan blive nødvendige?
- Hvordan kan der handles klogt og med integritet?

3

Konsekvens

- Hvad er effekten af beslutningen for organisationen, medarbejderne, opgaven, samarbejdet, borgerne, samfundet?
- Hvilke interessenter skal beslutningen skabe størst værdi for?
- Hvilke interesser skal fremmes som en del af beslutningen?
- Hvilke handlemuligheder vil skabe størst samlet værdi/velfærd for flest mulige interessenter?

Thomas Specht,
chefkonsulent MacMann Berg

Ledelsesetisk beslutningsmodel

REFLEKSIONSTEMAER

Den ledelsesetiske beslutningsmodel kan fungere som en ramme for en reflektiv undersøgelse af de præmisser og værdier, der er indeholdt i ledelsesmæssige beslutningssituationer. Dette kan øge kvaliteten af de ledelsesbeslutninger, der træffes.

Dilemmaer og paradokser opstår, når beslutninger skal træffes, og handlemulighederne opleves nødvendige men i gensidig konflikt med hinanden ud fra forskellige værdimæssige hensyn.

Vores dagligdags moralske tænkning foregår i tre dimensioner: pligter, konsekvenser og holdninger (dyd/ideal). Fra hver af disse tre dimensioner udspringer grunde for og imod handlinger.

Modellen kan anvendes som et reflektivt redskab i coachende samtaler og fælles drøftelser i et netværk eller i en ledergruppe.

Læs mere om modellen i artiklen: Den ledelsesetiske beslutningsmodel af Thomas Specht, chefkonsulent hos MacMann Berg.

Netværk - version 2.0

REFLEKSIONSTEMAER

Mange netværk finder en god form og en vis struktur for deres møder. Efter en tid kan det være hensigtsmæssigt at bryde op i den velkendte og trygge form og undersøge, om der skal fornyelse til.

I finder inspiration til at gå nye veje på bagsiden.

Følgende spørgsmål kan anvendes som inspiration til en evaluering af jeres netværk og en drøftelse af jeres fremtidige netværk:

- Hvilken betydning har vores netværk for os som mennesker og ledere?
- Hvad gør i særlig grad vores møder til noget, der er ”værd at køre langt for”?
- Hvilke fremtidige muligheder kan jeg se i vores netværk?
- Hvad kunne jeg ønske mig mere af? Og mindre?

Netværk - version 2.0

REFLEKSIONSTEMAER

Netværk kan udvikle sig på mange måder og i mange retninger.
Her nogle ideer til udviklingsveje for netværket:

De fysiske netværksmøder kan suppleres af virtuelle møder. Metoden "To gratis konsulenter" (se kort med samme navn) kan fint fungere som sparringsmetode i det virtuelle rum

Netværket kan tage på studieture sammen - og efterfølgende drøfte og reflektere over indtrykkene og hvordan, de eventuelt kan anvendes i egen ledelsespraksis

En leder besøger en netværksmakker og er med som "en flue på væggen" og observerer fx et møde. Efterfølgende drøftes iagttagelserne - og de kan løftes ind i netværket til yderligere refleksioner

Nye medlemmer kan integreres i netværket. Det kan give ny dynamik

På et tidspunkt kan der være behov for at knytte en facilitator til netværket for at få ny inspiration og ny viden

Netværksdeltagerne kan coaches hinanden i mindre grupper

Netværket kan agere studiekreds - og sammen drøfte artikler og bøger - og måske sammen afdække hvilke mikrohandlinger, det kan inspirere til

Refleksion over forankring

REFLEKSIONSTEMAER

- Hvis vi sætter kameraet på mig - eller på min skole - eller på mit ledelsesteam - til sommer/jul [fastlæg selv et tidspunkt], hvad vil filmen så vise som forandret?

- Hvem gør noget anderledes (ledelse, lærere, pædagoger, elever)?
- Hvad gør de anderledes? Hvornår? Og hvor?



- Hvad vil jeg særligt gerne bringe med mig videre i mit skoleliv?

- Hvem kan hjælpe mig med en god forankringsplan?

Refleksion over forankring

REFLEKSIONSTEMAER

Forankringer kan ske både i dig selv, i ledelsesteamet og i medarbejdergruppen - og på virkelig mange måder.

Gode eksempler på forankringer af Ord til Handlinger:

- Øget brug af kalenderstyring, hvor der er afsat tid til forberedelse, refleksioner og opfølgninger
- Ledelsesteamet arbejder kontinuerligt med mikrohandlinger, både som team og som individer
- Lederen initierer, at vejlederne arbejder med fælles aftalte mikrohandlinger
- Mikrohandlinger indgår som en del af MUS-samtaler
- Refleksionsmodeller bruges i medarbejdergrupper og i ledelsesteamet
- Refleksionsmodeller bruges i møder, hvor udfordringer skal belyses og perspektiveres
- Logbogen er blevet et integreret arbejdsredskab

Den undersøgende og nysgerrige dialog om en problemstilling:

Redegørelse og håb

- Hvilken situation ønsker du sparring på?
- Hvordan oplever du situationen lige nu?
- Hvad håber du, der kommer ud af denne seance?
- Hvad håber du, der sker?
- Og hvis det ikke kan lade sig gøre, hvad ville så være det næstbedste?

Ønsker/behov

- Hvad er vigtigt for dig?
- Kan du sige lidt mere om, hvorfor det er vigtigt at...?
- Hvad vil det betyde for dig?
- Hvorfor vil det være godt?
- Hvad har du brug for?
- Hvad ønsker du i stedet?

Følelser/påvirkning

- Hvordan har du det med det?
- Prøv at fortælle, hvordan det påvirker dig?
- Hvad gjorde det ved dig, at...?

Løsninger/sprækker /undtagelser

- Hvad gør du allerede for at håndtere situationen?
- Hvordan virker det?
- Fortæl om en situation, hvor det fungerede på en måde, som du var tilfreds med?
- Hvad vil være det første lille tegn på, at det går i den rigtige retning?
- Hvis du skulle tage et lille skridt i den retning, du gerne så situationen bevæge sig, hvad kunne du så gøre?

Interviewspørgsmål

Når en caseejer har fortalt sin case, er det ofte en god ide at folde casen yderligere ud for at få flere forhold og perspektiver frem.

Når der spørges ind til casen, er det vigtigt at få caseeieren til at komme med konkrete eksempler ved fx at spørge: Kan du komme med et konkret eksempel på dette?

Der findes mange forskellige spørgeguides til inspiration og hjælp, når man skal undersøge en case nærmere. Modellen på dette kort går blandt andet tættere på de værdier og følelser, der er i spil.

Karl Thomms spørgehjul

Detektiv



Orienterende spørgsmål/
Fortidsrettede



Antropolog

Lineære antagelser

Lineære eller
fortidsorienterede
simple spørgsmål

- Afklarende
- Definerende
- Undersøgende

Strategisk eller
fremtidsorienterede
simple spørgsmål

- Ledende
- Konfronterende
- Inspirerende

Cirkulære eller
fortidsorienterede
komplekse spørgsmål

- Relationer
- Mønstre
- Positioner/
perspektiver

Cirkulære eller
fremtidsorienterede
komplekse spørgsmål

- Hypotesespørgsmål
- Mulighedsspørgsmål
- Scenarispørgsmål
- Mirakelspørgsmål

Cirkulære antagelser

Kaptajn



Påvirkende spørgsmål/
Fremtidsrettede



Fremtidsforsker

Karl Thomms spørgehjul

Karl Tomms spørgetyper er en metode under den Systemisk Anerkendende Tilgang. Spørgsmålene bidrager til, at vi sammen skaber udviklende refleksive dialoger.

Spørgsmålene åbner op for refleksioner og tanker, du måske ikke tidligere har gjort dig. Og det er i dette krydsfelt, vi kan udfordre hinanden.

Via de refleksive samtaler, der skabes via spørgsmålene, opnår du større bevidsthed og klarhed over hvilke handlinger, der vil være hensigtsmæssige.

Karl Thomms spørgsmål

GODE NETVÆRKS MØDER



Detektiven

1. Afklaring af situationen
”Hvordan oplever du situationen lige nu?”
2. Indkredsning af problemet
”Hvad er problemet?”
3. Undersøgelse af udfordringen
”Hvad gør du for at løse...?”
”Hvordan påvirker det dit arbejde og din opgaveløsning?”

Antropologen

1. Konstatning af sammenhænge
”Når A gør..., hvad gør...?”
”Hvordan reagerer du, hvis B...?”
”Hvem oplever det som vanskeligt, når C...?”
2. Konstatning af forskelle
”Er der forskel på, hvordan du reagerer, når A gør dette, og når B...?”
”Ville du spørge anderledes, hvis...?”
”Opfører han sig på en anden måde, når...?”

3. Konstatning af mønstre
”Hvem bestemmer mest om...?”
”Hvem er som regel enige med...?”
”Hvem sidder sammen, når...?”
4. Udforskning af mening/kontekst
”Hvilke holdninger har...?”
”Er der andre syn på, hvordan dette hænger sammen...?”
”Er det vigtigt for dig, at...?”
5. Observatørspørgsmål
”Hvad tror du, hun tænker, når du...?”
”Hvordan tror du, din kollega ville beskrive...?”
6. Udforskning af skjulte/uformelle regler
”Hvad er reglen for..., hvis der er en regel?”
”Hvordan forventer XX, at du forholder dig til...?”
7. Udforskning af tidsdimensionen
”Hvordan hænger dette sammen med din tidligere erfaring med...?”
”Hvornår begyndte du at...?”



Fremtidsforskeren

1. Hypotesespørgsmål
”Hvis du bad om en samtale med dem, hvad ville der så ske...?”
”Hvad tror du, han ville sige, hvis du...?”
2. Mulighedsspørgsmål
”Hvem, tror du, kunne have bud på en løsning på det her?”
”Hvordan vil du gerne, at...?”
3. Scenariespørgsmål
”Hvem vil kunne hjælpe dig...?”
”Hvilke mulige scenarier ser du for dig...?”
4. Mirakelspørgsmål
”Hvad er det allerbedste, der kunne ske nu... og senere...?”
”Hvis du tænker et år frem i tiden, hvordan...?”
5. Skalaspørgsmål
”På en skala fra ... til..., hvor vigtigt er det, at...?”



Kaptajnen

6. Uventede kontekstændrende spørgsmål
”I hvilke sammenhænge har de været glade for, at du er så stædig...?”
”Hvad oplever du som godt, når de...?”
1. Ledende spørgsmål
”Hvad ville være det første skridt for dig...?”
”Hvilke mulige løsningsforslag tror du mest på...?”
2. Konfronterende spørgsmål
”Hvad ville du gøre nu...?”
”Hvornår vil du gøre det...?”
3. Inspirerende spørgsmål
”Har du brug for hjælp fra nogen, når du...?”
”Hvem, tror du, kan hjælpe dig med...?”
”Hvordan kan de hjælpe dig...?”