

KAPITEL 2

FIND UD AF, HVAD DU ØNSKER!

Hvis man vil arbejde løsningsfokuseret, kan man grundlæggende lede efter løsninger i tre retninger: Man kan fremdrage det, parterne allerede har forsøgt for at bekæmpe problemerne. Man kan se fremad og forsøge at forestille sig en fremtid, hvor problemerne er løst og parternes ønskemål opfyldt. Eller man kan granske parternes erfaringer, finde ud af, hvornår problemerne har været mindre eller måske helt fraværende, og analysere sig frem til, hvilke løsningsstrategier der blev anvendt på dette tidspunkt.

Dette kapitel beskriver, hvorfor og hvordan man ved at følge en af disse tre veje kan skabe gode løsninger – uden forudgående problemanalyse.

DET ER IKKE NØDVENDIGT AT FINDE UD AF, HVAD PROBLEMERNE BESTÅR I. DET ENESTE, MAN BEHØVER AT UNDERSØGE, ER, HVAD DER KENDETEGNER LØSNINGSMØNSTERET OG NØGLERNE TIL EN LØSNING

En radikal forskel mellem LØFT og traditionelle tilgange til problemløsning ligger i antagelsen om, at man ikke har behov for at forstå problemerne for at finde løsninger. Man har ikke brug for at vide noget om årsager, baggrund eller de forskellige aktørers oplevelse af situationen. Det eneste, man er nødt til at kortlægge, er "løsningsmønsteret" og "nøglerne" til løsningen.

Med løsningsmønster menes de kæder af handlinger og hændelser, der udspiller sig over tid, når problemerne er løst og parternes ønskemål opfyldt. Nøgler til løsning defineres som de allerførste, "små", betydningsfulde skridt på vejen mod en løsning.

Løsningsmønster

I eksemplet med Per og Ivar ovenfor (side 29) omfatter løsningsmønsteret de ændringer, der dokumenterer, at konflikten er løst, og peger hen på de ting, Per, Ivar og resten af de ansatte ved kontoret gør på en almindelig dag uden konflikter. Et uddrag af dette løsningsmønster er, at

- > Kontorets ledelse indbyder personalet til uformelle møder for at høre deres anbefalinger, før der bliver truffet afgørelser.
- > Alle på kontoret siger straks til, hvis der er noget, de ønsker ændret.
- > Alle taler afslappet og frit til hinanden.
- > Alle bestræber sig på at bygge videre på det, der virker godt.
- > Den enkelte taler for sig selv.
- > Ledelsen afprøver initiativer for at se, om de virker, og gør noget andet, hvis de ikke virker.
- > Alle tager kontakt med alle på tværs af afdelingsgrænser.
- > Per er åben og nærværende, forsøger at rette fejl og er modtagelig for signaler fra personalet.
- > De samtaler, der føres, er faglige og handler ikke om konflikter.
- > Ivar udviser fordomsfrihed og vilje til at samarbejde og lægge fortiden bag sig.

Dette løsningsmønster omfatter handlinger, *alle aktuelle aktører* foretager, når konflikten er løst – ikke kun de personer, der opfattes som konflikten's "kerne".

Nøgler til en løsning

Centrale nøgler til en løsning var, at Per gik ind på kontoret til Ivar og sagde: "Nu strækker jeg hånden frem", og at Ivar reagerede på denne invitation med ordene: "Det skal ikke komme an på mig."

Begge parter sagde bagefter, at det havde haft afgørende betydning for dem, at modparten havde sagt netop disse ord. De påstod, at det ikke ville have været muligt for dem at fortsætte løsningsarbejdet uden at høre disse ord fra modparten.

Andre nøgler, der bidrog til at åbne for en bedre relation mellem Per og Ivar, var at

- > lytte (i stedet for at tale længe selv),
- > fastholde samtalen på vigtige ledelsesmæssige problemstillinger (i stedet for at diskutere konflikten),
- > afklare én ting ad gangen,
- > skiftes til at tale under vigtige møder,
- > støtte, supplere og bekræfte hinandens forslag og indlæg på mødet.

Begrebet "løsningsnøgler" refererer altså til de første "små", men udslagsgivende handlinger, der bidrager til at skabe åbninger i en fastlåst situation. Så snart en af konflikten's parter tager et lille, men betydningsfuldt skridt for at nærme sig den anden, vil denne med stor sandsynlighed reagere ved at foretage endnu et konstruktivt skridt. Dette kan så blive begyndelsen til nye og mere givende samspilsmønstre – både mellem de to og i resten af arbejdsmiljøet. Når to parter, der længe har været i indbyrdes konflikt, begynder at nærme sig hinanden konstruktivt, smitter det af på kollegerne. De vil formodentlig reagere positivt på, at parterne optræder med velvilje over for hinanden. Den slags positive reaktioner bidrager igen til at forstærke spirerne til nye interaktionsmønstre. De "breder sig som ringe i vandet" og viser, hvordan små forandringer kan udløse større forandringer.

I eksemplet med Per og Ivar ændrede alle ansatte adfærd og væremåde i kølvandet på Per og Ivars indbyrdes tilnærmelse. Arbejdsmiljø og klima på kontoret blev radikalt forbedret som følge af løsningen på konflikten mellem Per og Ivar.

Små forandringer skaber større forandringer

LYSTEN TIL AT FINDE LØSNINGER "PÅ BAGSIDEN AF PROBLEMERNE" STYRER, HVAD MAN VÆLGER AT GØRE (OG IKKE GØRE)

Inden for LØFT er man altså ikke ude på at forstå problemerne og deres årsager. Derfor stiller man ikke spørgsmål for at give et overblik over alle problemer. Man interesserer sig i stedet for, hvad der bliver anderledes, når problemerne løses. Man er på udkig efter parternes ønskemål og forandringsønsker. De spørgsmål, der stilles, er møntet på at finde ud af, hvad parterne ønsker skal erstatte problemerne, snarere end på en karakteristik af problemerne selv.

Inden for LØFT er man også ustandselig opmærksom på det, parterne fortæller om, hvad de allerede har gjort for at løse problemerne, eller på historier om situationer, hvor problemerne var mindre eller måske helt fraværende. Tanken er, at parterne i den slags situationer gør noget, der "virker" bedre end ellers. Det er vigtigt at få fat i disse virksomme greb, så parterne bliver sig bevidst, hvad af det, de gør, der bidrager til at skabe de løsninger, de ønsker.

Når folk oplever store problemer, vil problemhistorierne komme til at dominere samtalerne. Det kan være vanskeligt at få øje på det, der siges om, hvad man ønsker, eller på det, man allerede gør, som virker. En forudsætning for at få fat på dette er, at man lytter intenst, selektivt og "skævt". Man hører og bider mærke i det, parterne siger om, hvad der er blevet anderledes, når problemerne er løst, og om, hvad de allerede gør, der fungerer. Så snart man hører ord eller sætninger, der henviser til dette, stiller man opfølgende spørgsmål for at finde ud af, hvilke løsningsmuligheder der ligger i dem. Spørgsmålene tager sigte på at få konkretiseret det, der kendetegner den ønskede fremtid, og det, parterne gør (i detaljer) i situationer, hvor det lykkes dem at opnå noget af det, de ønsker. Man er nysgerrig efter, hvordan parterne har held til at opnå dette i en situation, hvor man på grund af problemer normalt ikke har held til det.

I kraft af spørgsmål, der "er rettet mod" løsningsmønster og nøgler til løsninger, kommer man til at høre noget om dette, samtidig

med at man får historien om alle problemerne. Det er aldrig sådan, at folk enten kun taler om problemer eller kun taler om, hvad de forestiller sig af løsninger. De taler om både problemer og løsninger – og ofte i samme sætning! Udfordringen går så ud på at fastholde LØFT-holdningen, så man ikke selv bliver suget ind i alle problemhistorierne, men har held til at fremhæve, dvæle ved og udforske det, der siges om ønskemål og løsningsmønstre.

Nogle mennesker (mis)forstår LØFT-målene derhen, at man "kun skal tale om det positive", og at man fejer alle problemerne ind under gulvtæppet. Tværtimod – problemerne (eller forandringsønskerne) er udgangspunktet. Men i stedet for at fastholde problemerne gennem kortlægningen belyser man deres "bagside" – nemlig det, der kendetegner ønskesituationen (hvor problemerne er fraværende), og hvad man vil gøre anderledes og klogt, når man har fået det, som man gerne vil. I stedet for at finde ud af, hvorfor folk har problemer, undersøger man, hvad parterne allerede har gjort for at håndtere deres problemer, og hvordan det lykkes dem at få gennemført noget af det, de ønsker sig – *trods alle problemerne*. Tanken er, at det at "ignorere" problemer ved at fokusere på løsningsmønstre og nøgler til løsning er den bedste måde at se problemerne i øjnene på.

UNDERSØG HISTORIERNE PÅ PROBLEMERNES "BAGSIDE"

"Led altid efter andet end problemet i problemet!" (Michael White, personlig kommentar, 2001)

En grund til at udforske problemernes "bagside" er ideen om, at alle problemhistorier er *mangfoldige historier*. Alle historier har andre historier indvævet i sig. I LØFT er man på jagt efter "de bortgemte historiers nærvær" og specielt på udkig efter

Det er ikke muligt kun at tale om problemer, eller kun om løsninger! Man taler om *begge dele!* Og ofte i én og samme sætning

1. Det, vedkommende allerede gør og har gjort for at håndtere problemerne.
2. Drømmen eller ønskerne om forandring.
3. Situationer og perioder, hvor problemerne er mindre.

Lav rige beskrivelser af problempersonens unikke løsningskompetence

Man går ud fra, at alle, der støder på problemer, umiddelbart tager modforholdsregler. Gennem forsøgene på at bekæmpe problemerne oparbejder man en unik løsningskompetence, som andre (der ikke har oplevet tilsvarende problemer) ikke har. Når man fortæller om et problem, fortæller man både om de frustrationer, der knytter sig til det, og om de færdigheder og den viden, man har anvendt for at håndtere det. I løbet af de første ti minutter af en problempresentation vil man næsten altid også få noget at vide om, hvad vedkommende har gjort og tænkt om mulige løsninger.

Et eksempel kan være lederen, der henvendte sig til mig og var fortvivlet over den voksende utilfredshed blandt medarbejderne. Nogle af dem kom hele tiden med bemærkninger om, at lederen spredte utryghed omkring sig. Lederen forstod ikke, hvad de sigtede til. Hun sagde, at hun havde *prøvet alt, hvad der stod i hendes magt, for at tage personalet alvorligt og forsøge at skabe den tryghed, de efterlyste*, men ingenting havde nyttet. Hun var opgivende og følte sig hjælpeløs. Derefter fortalte hun en masse om, hvordan problemerne havde udviklet sig gennem det sidste år, og hvad hun mente var årsagerne til problemerne. Det var især to medarbejdere, der havde vendt hende ryggen, og som hun mente var utilfredshedens kerne.

Lederens opgivende holdning, fortvivlelse og hjælpeløshed er den dominerende problemhistorie. Den underliggende fortælling om, hvad hun havde gjort for at håndtere problemerne, er skubbet i baggrunden som en "tynd strimmel". Den får ikke større opmærksomhed, og den bliver ikke værdsat. Opgaven er at lave "tykke" beskrivelser af denne "tynde" bemestringshistorie, så hun

bliver sig bevidst, hvilke kundskaber, færdigheder og strategier hun har til sin rådighed til løsning af problemerne. I dette tilfælde greb jeg fat i det, hun havde gjort i sine forsøg på tage medarbejderne alvorligt. Jeg spurgte også, i hvilke situationer hun efter sin egen mening havde haft bedre held til at skabe den efterlyste tryghed.

I begyndelsen var hun så opfyldt af alle problemerne, at det var vanskeligt at komme i tanker om konkrete eksempler på noget, hun havde gjort, der havde virket tryghedsskabende. Men efterhånden kom hun igen i tanker om, hvad hun havde forsøgt, og hvordan noget af det havde haft en konstruktiv virkning. Hun huskede for eksempel, at forholdet til de to centrale medarbejdere havde fungeret bedre i de perioder, hvor *hun havde været omhyggelig med at kontakte dem og spørge til deres refleksioner omkring aktuelle problemstillinger* (i stedet for at vente på, at de skulle komme til hende med problemer, hvorpå hun (let irriteret) fortalte dem, hvad hun syntes de skulle gøre). Jeg spurgte så, hvad dette fortalte om hendes værdier og kvaliteter som leder. Hun svarede, at det at stimulere til åben, fri og kreativ refleksion omkring faglige problemstillinger var en nøgleværdi for hende. Vi undersøgte, hvordan denne værdi kom til udtryk, hvorfor hun troede, at det havde betydet meget for medarbejderne, og hvordan hun kunne mærke på dem, at det virkede stimulerende på dem.

Denne udforskning bidrog til en tykkere beskrivelse af hendes tryghedsskabende og konstruktive greb. Herigennem blev hun inspireret til at gentage virksomme løsningsstrategier, for eksempel at tage kontakt, stille spørgsmål til medarbejdernes synspunkter og opfordre til åben refleksion over aktuelle problemstillinger.

Det er sjældent, man får lejlighed til at sætte ord på sine egne talenter og særlige evner. Når man sætter ord på stærke sider og kvaliteter, man måske aldrig før har talt om, opstår der ny læring og vækst. Man bliver mere bevidst om, hvilke styrker man har, når man sætter ord på dem. Når man giver sine evner og færdigheder ord, bliver det lettere at handle på en måde, der afspejler disse evner og færdigheder. På denne måde "bliver man det, man taler om."

I løbet af de første ti minutter af en problemsamtale fortæller der også noget om, hvad vedkommende har gjort for at håndtere problemerne.

Sæt ord på kvaliteter, stærke sider, talenter og færdigheder!

Led efter drømmen i ethvert problem

“Folk skal have en vision af fremtiden, for at forandringen kan indtræffe. Det er historierne om fremtiden, der skaber nutiden, mere end det er historierne om fortiden” (Peter Lang og Elspeth McAdam, 1999)

Den anden historie, der ligger gemt i problembeskrivelsen, er drømmen om en forandring. Man går ud fra, at *problemer er frustrerede drømme* (Lang & McAdam, 1999). Drømmen kommer først. Hvis man ikke har haft en drøm, der nu er “frustreret”, så har man heller ikke noget problem! Ethvert problem eksisterer, fordi man nærer ønske om en forandring. Tanken går ud på, at ethvert forandringsarbejde skal begynde med at genskabe disse drømme og forandringsønsker. LØFT-samarbejdet er redskaber hertil.

Forestil dig, at du har en medarbejder, der føler sig uretfærdigt behandlet. Fraværende, men implicit i begrebet “uretfærdig” ligger modsætningen, *retfærdig*. Følelsen af at blive uretfærdigt behandlet indeholder samtidig *drømmen om at blive retfærdigt behandlet*. Denne drøm er ofte knyttet til oplevelsen af tidligere at være blevet retfærdigt behandlet – en oplevelse, man ikke længere har og derfor søger tilbage til.

Ved at tale i detaljer om, hvad det indebærer at blive retfærdigt behandlet, skaber man flere handlingsalternativer end ved at tale om årsagen til, at medarbejderen føler sig uretfærdigt behandlet. Man kan for eksempel gå tilbage i historien til tiden, *for drømmen blev frustreret*, og udforske situationer, hvor den oplevede retfærdighed herskede: Hvad var anderledes dengang? Hvad gjorde ledelsen og kollegerne, som medførte denne følelse af retfærdighed? Hvad gjorde den medarbejder selv anderledes, som fortæller de andre, at hun følte sig retfærdigt behandlet?

Den slags spørgsmål tilskynder til rige beskrivelser af, hvad der ligger i ordet “retfærdighed”. På denne måde får man ideer om, hvad det kan være klogt at gøre fremover for at sikre medarbejderen en bedre trivsel. Og medarbejderen får nyt håb om, og øget

tro på, at hun igen vil blive retfærdigt behandlet – både fordi man interesserer sig for hendes historier og erfaringer, og fordi samtalen bidrager til at genoplive følelsen af at blive retfærdigt behandlet.

“Lad målet komme ind i synsfeltet!” (Peter Lang, personlig kommentar 2000)

En anden mulighed er at opfordre medarbejderen til at *genskabe drømmen*. Man kan bede hende forestille sig, at drømmen om retfærdighed er gået i opfyldelse, og at de problemer, der plager hende, derfor er løst: Hvad er nu anderledes? Hvad er de positive konsekvenser af, at drømmen er gået i opfyldelse? Hvad sker der så, som ikke sker nu? Hvad gør medarbejderen og de andre anderledes? Hvad er de konkrete tegn på, at ønskemålene er opfyldt? Hvis hun optager en videofilm af tilværelsen efter ønskeopfyldelsen, hvad ser og hører man så på denne film?

Disse spørgsmål åbner for mangfoldige, detaljerede og episodiske beskrivelser af, hvad der sker i livet, efter at drømmen er gået i opfyldelse. I det øjeblik, man ser ingredienserne i den ønskede fremtid for sig, viser erfaringen, at man umiddelbart begynder at handle i overensstemmelse med disse fremtidsbilleder. Ved detaljeret at forestille sig, hvordan man ønsker, at fremtiden skal se ud, har man altså allerede begivet sig på vej.

Når fremtidsønskerne er beskrevet, kan man bede medarbejderen forestille sig, at hun er for eksempel to år ude i fremtiden, og at hun virkelig har opnået, hvad hun drømte om. Hvilke muligheder gav drømmen? Hvem gjorde hvad for at bidrage til, at ønskedrømmen blev opfyldt? Hvad gjorde hun selv, som blev vigtige skridt på vejen? Hvad var de allerførste skridt, der blev taget? Og de næste? Hvilke andre ting blev gjort, som blev udslagsgivende for at nå derhen, hvor hun ville?

Ved hjælp af sådanne spørgsmål går man tilbage i tiden fra drømmeopfyldelsen til de første skridt, man tog, som førte frem mod målet. Hensigten er at udkrystallisere handlinger, der kan være udslagsgivende for at skabe det, man ønsker. Løsningsskridtene

Beskriv drømmen, som om den allerede er (ved at blive) opfyldt!

følger naturligt af drømmen. De bliver en del af fremtidsbilledet og derfor lystbetonede! Og lystbetonede handlinger er lette at tage fat på. Altså vil man snart være på vej ...

Det er vigtigt at gøre fremtidsvisionerne realistisk opnåelige. Drømmen må bringes inden for rækkevidde. Man må lukke svælg mellem den ønskede fremtid og nutiden, så det ikke opleves som nogen lang vej. En mulig måde er at *beskrive det, der sker i drømmen, i nutidsform, altså som om drømmen allerede var gået i opfyldelse*. Sproget skaber virkeligheder, og jo mere man taler om noget, som om det allerede er sket eller i gang, jo mere lægger man op til, at det også kommer til at ske.

En anden måde går ud på at udpege milepæle undervejs, der giver holdepunkter for, at *drømmen er i færd med at gå i opfyldelse*: Hvilke betydningsfulde hændelser vil der ske næste dag, uge eller måned, som signalerer, at drømmen vil gå i opfyldelse? Specielt krævende og vigtigt er det at lede efter tegn på, at der allerede nu, eller dagen efter, sker ting, der kan overbevise en om, at drømmen vil gå i opfyldelse. Følgende spørgsmål kan være nyttige i den henseende: Hvad er de allerførste små hændelser, der allerede i morgen vil tyde på, at drømmen er i færd med at gå i opfyldelse?

Ved at konkretisere den slags tegn åbner man øjnene for dem. Et åbent søgende blik har en tendens til at finde, hvad det søger. Dermed bliver der lagt op til positive selvopfyldende profetier, håb og tro på, at drømmen lader sig opfylde.

Det at lede efter drømmen bag ethvert problem betyder ikke, at man holder op med at tale om problemerne. Men man taler om dem på en anden måde, nemlig om det, man ønsker livet udfyldt med *i stedet for* problemerne, og hvilke erfaringer man har fra perioder og situationer, hvor dele af drømmen var opfyldt.

Gå på jagt efter situationer, hvor problemerne er mindre eller helt borte

“Der er ikke noget, som hele tiden sker!” (Steve de Shazer, 1994)

En tredje historie, som skjuler sig bag problembeskrivelsen, handler om *variationen* i problemernes omfang, grad og styrke. Den grundlæggende antagelse går ud på, at alle fænomener er i konstant forandring. Uanset hvor store problemerne føles, så er de ikke lige store hele tiden. Indimellem er de mindre eller måske helt fraværende. Og når problemerne er ikkeeksisterende, er de per definition løst! Det er det, der kaldtes *undtagelser fra problemerne*. I den slags situationer har vi held til at håndtere problemerne på en måde, der gør, at tingene fungerer bedre. Det er vigtigt at finde ud af, hvordan vi gør det – når det er problemerne, der ellers dominerer hverdagen.

LØFT bidrager til den detaljerede udforskning af sådanne undtagelser med henblik på at finde ud af, hvad der virker løsningsfremmende: Hvordan har man en gang imellem held til at få noget gennemført, som fungerer bedre? Hvad har man konkret gjort, når noget fungerer, som man ønsker? Hvad kan hjælpe en til at gøre det? Hvad er forudsætningerne for at gentage sådanne løsningsfremmende handlinger i den nuværende situation?

Hensigten er at finde de løsningsgreb, der er årsag til, at nogle situationer fungerer bedre end andre, trods alle de tyngende problemer.

Det var dette, man gjorde i processen med konflikten mellem Per og Ivar ovenfor (se side 29). I en periode blev konflikten optrapet. Medierne skrev ufordelagtigt om Per og arbejdsmiljøet på kontoret, advokaten blev inddraget, og de tillidsvalgte skrev rasende breve til aviserne og den overordnede ledelse. Ivar og Per var overhovedet ikke på talefod. I samtaler med mig fortalte aktørerne de mest hårrejsende historier om, hvor dårligt det hele stod til. I parentes bemærkede man ganske vist, at Per havde haft et møde med Ivar, og at der var blevet afholdt et relativt konstruktivt møde mellem ledelsen og de ansatte.

Denne bemærkning er et eksempel på en tynd beskrivelse af en undtagelse fra problemet, og den blev hurtigt overskygget af de andre historier om, hvor meget værre alting var blevet. Det var min hensigt at bidrage til at skabe en rig og tyk beskrivelse af disse undtagelser, så Per og Ivar kunne blive klar over, hvad de havde gjort af kloge ting, og hvilke løsningsstrategier de havde brugt for at få held til det. Under mit møde med dem var jeg derfor udelukkende interesseret i at "fastfryse" disse undtagelser, så det blev muligt at studere dem i detaljer. Jeg bad dem fortælle mig skridt for skridt, hvad der var sket, da Per havde kontaktet Ivar for at bede om et møde. Jeg spurgte helt konkret, hvilke handlinger der havde udspillet sig, og hvordan det var lykkedes dem at optræde så konstruktivt over for hinanden i så vanskelig en situation. Det er slet ikke nogen selvfølge, at parter, der ikke har talt sammen i årevis, har held til at gennemføre et møde med konstruktivt udfald. Det almindeligste er tværtimod, at man efter kort tid siger noget sårende, så det bliver umuligt at videreføre dialogen. Hvordan lykkedes det dem at undgå alle de sædvanlige beskyldninger og anklager? Hvad fortæller det om deres kvaliteter som ledere?

Jeg stillede tilsvarende spørgsmål for at få konkrete beskrivelser af, hvad der havde været årsagerne til, at mødet mellem ledelsen og de ansatte havde fungeret så godt. Det udslagsgivende havde været, at Per og Ivar i praksis havde demonstreret, at de var i stand til at føre en god dialog indbyrdes (Per fortalte om det møde, de havde haft, overlod hurtigt ordet til Ivar, som bakkede op om og uddybede det, Per havde sagt, osv.). Jeg spekulerede på, hvordan det var lykkedes dem at føre sådan en dialog for øjnene af en stor forsamling i så presset en situation – hvorfor det havde været vigtigt, og hvordan de havde mærket på de ansatte, at det havde været klogt at gøre det på den måde.

Ved en omhyggelig granskning af undtagelserne kom det til at stå krystalklart for parterne, hvad de gjorde, som virkede. Følgen var, at der blev mere af det, hvilket efterhånden smittede af på resten af kontoret og bidrog til et godt arbejdsmiljø.

"Man kan ikke stå op om morgenen sammen med den samme person, man gik i seng sammen med aftenen før! ... Hold øje med det nye i det sædvanlige." (Peter Lang, personlig kommentar, 2002)

Antagelsen om, at alting er i konstant bevægelse, betyder, at den måde, man beskriver en person på i dag, ikke nødvendigvis er en god og fyldestgørende beskrivelse af denne samme person i morgen. Alene det, at tiden går, er en forandring i sig selv, og der kan være sket noget siden i går, som har medført, at den pågældende har forandret sig. Selv om en person i dag handler på en måde, man finder problematisk, betyder det ikke nødvendigvis, at det samme er tilfældet i morgen. Hvis man ud fra problematiske handlinger drager den slutning, at personen besidder negative egenskaber, for eksempel er *ansvarsløs* eller *ustabil*, omdanner man handlinger, der er i stadig bevægelse, til karaktertræk. Og karaktertræk antages at være stabile over tid. Den slags negative karakterbeskrivelser har en tendens til at passivisere den, der bliver karakteriseret. Hvis man for eksempel beskrives som *ansvarsløs*, bliver man hæmmet af beskrivelsen. Man bliver selv mindre i stand til at udvise variation i sin ansvarlige adfærd ("når jeg nu *er* sådan, er der ikke så meget, jeg kan gøre"), og det bliver vanskeligere for andre at opfatte en som ansvarlig. Karakteristikkerne bliver en form for spændtrøje, som det kan være svært at frigøre sig fra. Personen "bliver" (reduceret til) nogle bestemte handlingsmønstre og personlighedstræk. Resultatet bliver mindre spillerum for den pågældende og færre muligheder for, at andre kan få øje på den hele persons rigdom og variation.

Den løsningsfokuserede tilgang stiller sig skeptisk til reduktion af komplekse adfærdsmønstre til kategorier af egenskaber, der betragtes som noget internt i det enkelte menneske. LØFT bygger på den tanke, at alle mennesker ønsker at handle aktivt for at opfylde deres håb, drømme og intentioner, og at alle handlinger varierer over tid. Variationen gør det muligt at finde frem til situationer, hændelser, perioder osv., hvor den person, man beskriver som f.eks. *ansvarsløs*, optræder mere ansvarligt. Tanken er, at det er

nyttigere at finde, fokusere på og benævne den slags konstruktive handlinger end at beskrive og fokusere på de uønskede og problematiske handlinger.

Opsummering: Vælg at fastholde fokus på det, du ønsker mere af!

At fokusere på det, der *virker*, er et centralt element i LØFT-arbejdet. Mange, der har forsøgt, har opdaget, at problemer løses hurtigere, når man leder efter og sætter fokus på det, der virker, end når man fokuserer på det, der ikke gør.

I og med at den verden, vi lever i, er i konstant forandring og aldrig bare sort eller hvid, har man et *valg* med hensyn til, hvad man vælger at vise opmærksomhed, og hvad man vælger at ignorere. Man kan vælge at fokusere på problemer og forværring eller på løsninger og forbedring. Eftersom sproget – og den måde, fænomener omtales på – har så stor betydning for, om der opstår vækst eller stagnation, kan man vælge at bruge et sprog, der fokuserer på det, man ønsker mere af, frem for det, man ønsker mindre af.

Hvis en leder for eksempel har en medarbejder, der irriterer ved ofte at afbryde andre, er det fristende at bede vedkommende *holde op med* at afbryde. Problemet er, at man dermed vender opmærksomheden mod en uønsket adfærd – hvilket øger sandsynligheden for, at den adfærd, man ikke ønsker, bliver videreført. Hvis man i stedet gør det klart, hvad man gerne vil have den pågældende til at gøre [i stedet for at afbryde] – for eksempel at vente til andre har talt ud, før han tager ordet, vil der åbne sig en mulighed for, at dette faktisk sker.

Når vi oplever problemer, er det ofte på grund af tilstedeværelse af noget, der frustrerer os. Det er naturligt, at vi ønsker at befri os fra dette. Konsekvensen er, at vi så formulerer vores ønskemål som fravær af uønskede handlinger. Sætningerne indeholder *ikke* ("afbryd ikke så meget") eller *hold op* (med at brokke dig). Hvis dette fører til mere af det, vi ønsker mindre af, er det ikke noget hensigtsmæssigt

ordvalg. I LØFT er man omhyggelig med at formulere sine ønskemål som tilstedeværelse af noget, altså som handlinger eller fænomener, man gerne vil have til at træde i stedet for det, man er frustreret over.

Hvis man vælger at arbejde løsningsfokuseret for at skabe forandringer, fastholder man altså fokus på mål og drømme frem for på problemer. Når medarbejderne fremlægger deres problemer, spørger man, hvad de gerne vil have *i stedet for* problemerne. Og man spørger, hvad de tidligere har oplevet, som giver dem et vist håb om, at drømmen lader sig opfylde. Man leder efter drømmen bag ethvert problem.

Man indbyder også til diskussioner om perioder, situationer og hændelser, hvor problemerne var mindre, for på den måde at skabe bevidsthed om, hvem der gjorde hvilke klog ting, for at dette skulle ske.

I stedet for at forklare, hvorfor man har problemer, fremdrager man eksempler på, hvad man trods problemerne har haft held med, og hvorfor man har haft det. Hvor man måske tidligere var fristet til at analysere årsagerne til problemerne, er man nu meget bevidst om at spørge efter de *fremskridt*, der trods problemerne er registreret. Man lægger op til diskussioner, hvor man undersøger, hvordan og hvorfor det er lykkedes at opnå disse fremskridt, i stedet for at forklare, hvorfor det trods fremskridtene måske er blevet værre.

I stedet for at konfrontere medarbejderne med ting, man ikke kan lide, eller pege på fejl og mangler, er man hele tiden på udkig efter medarbejdernes stærke sider, kvaliteter og talenter. Man benævner disse kvaliteter, når man konstaterer dem.

I stedet for at lægge skylden på de medarbejdere, der måske har været årsag til en del af problemerne, vælger man at fremhæve den del af deres og andres indsats, der har bidraget til fremskridtene.

SPØRGSMÅL OG "VÆRKTØJ", DER KAN BIDRAGE TIL AT FASTHOLDE LØSNINGSFOKUS

Der er forsket meget i, hvilke spørgsmål og tilgange der effektivt fastholder fokus på løsningerne, når problemerne dominerer, i stedet for at føre til uhensigtsmæssige problemanalyser. De eksempler på LØFT-spørgsmål, der fremlægges i denne bog, er et *udvalg* af mulige spørgsmål, som kan engagere folk i at udforske drømme, undtagelser og kloge greb, samt belyse særegne kvaliteter, talenter og færdigheder. Spørgsmålene stilles selvfølgelig ikke fortløbende og i den her oplyste rækkefølge. Ethvert spørgsmål må afstemmes nøje med de svar og reaktioner, tidligere spørgsmål har frembragt, og det er kun svarene, der kan afgøre, om spørgsmålene er forandringsfremmende eller ej.

Det er den respons, man får, der viser, om ens spørgsmål er nyttige eller ej

Det er derfor vigtigt at være opmærksom på, hvilke reaktioner der tyder på, at spørgsmålene er gode eller dårlige. En sådan sensitivitet giver mulighed for fortsat at stille spørgsmål, der hjælper den, som har problemet ("problempersonen") videre i jagten på løsninger – og gøre noget andet, hvis det, man gør, ikke virker. Et holdpunkt for, om man har stillet et godt spørgsmål, er, at den, man taler med, *bruger lidt tid på at tænke sig om*, før han eller hun svarer. Det signalerer, at vedkommende må arbejde på at finde svar. Når man skal tænke sig godt om for at finde et svar, er der en vis sandsynlighed for, at man opdager noget nyt – noget, man ikke tidligere har tænkt over.

For mange spørgerne er det imidlertid svært at *vente længe nok* til, at den, man taler med, får tænkt færdig. Når et spørgsmål besvares med stilhed, er det fristende at opfatte det som et tegn på, at man har stillet et dårligt spørgsmål, og så er det let at lukke de opståede pauser med et nyt spørgsmål. Erfaringen viser imidlertid, at dette

virker forstyrrende for den, der arbejder på at finde et svar. Noget af det vigtigste, man må øve sig på i forbindelse med LØFT-samtaler, er derfor at udholde tavshed og bare vente.

Man får hurtigt signaler om, hvorvidt problempersonen bruger ventetiden konstruktivt til at arbejde med at finde svar. Et tegn herpå er, hvis vedkommende ser et andet sted hen, mens han eller hun tænker. Tempoet i samtalen går ned, og det svar, der senere kommer, begynder ofte med "måske ..." Når der indledes på den måde, søger den svarede ofte øjenkontakt – hvilket fortæller, at det igen er spørgerens tur til at sige noget. Men hvis problempersonen efter at have givet et første svar fortsætter med at se et andet sted han, kan man fortsætte med at vente på yderligere svar.

I svar, der begynder med "måske ..." bliver der ofte brugt ord, som har en særlig betydning for den talende – såkaldte *nøgleord*. Kendetegn på nøgleord er, at de kommer til udtryk tidligt i LØFT-samtalen. De kommer ofte lige efter en kort tænkepause og er ladet med en særlig følelsesmæssig betydning. Nøgleordene vil blive gentaget med jævne mellemrum i løbet af en samtale. Det er vigtigt, at man er specielt opmærksom på at opfange og nedskrive sådanne nøgleudtryk, fordi de fortæller meget om personens særlige værdier, kvaliteter, præferencer og løsningsstrategier. Intentionen med de løsningsfokuserede opfølgningsspørgsmål er at "oppakke" nøgleordene for at finde ud af, hvad der ligger i dem af kloge greb og løsningskridt.

Det er naturligvis ikke kun stilhed og eftertænksomhed, der signalerer, at man har stillet nyttige spørgsmål. Enkelte gange kan spørgsmål om drømme og højdepunkter afføde glødende og energiske beskrivelser – uden pauser eller behov for at tænke sig om. Man ser, at den følelsesmæssige energi, der udløses ved spørgsmålene, virker opløftende og giver samtalepartneren nye ideer. Også i den slags situationer er det almindeligt, at vedkommende vender blikket bort fra den spørgende. Det tyder på, at man "er i sin egen verden" og er i gang med at udforske noget, der er vigtigt for en selv.

En reaktion, der viser, at et spørgsmål *ikke* virker forandringsfremmende, er yderligere problembeskrivelser. Man får nu detal-

Lyt efter nøgleord, og skriv dem ned

Nøgleordene "oppakkes"

“Ja ..., men”-
svar er et signal
om, at det, du
gør, ikke virker,
og at du må
gøre noget
andet

jerede udpenslinger af, hvorfor noget er så vanskeligt, og fornemmer, at det samme er blevet tænkt og sagt adskillige gange før. Det er ikke noget i den detaljerede beskrivelse, der tyder på, at den pågældende er i færd med at opdage noget nyt eller finde andre måder at forholde sig til problemerne på.

En anden reaktion, der viser, at det, man gør, ikke virker, er tydelig irritation og “ja ..., men”-svar. Det tyder på, at man ikke har vist den pågældende tilstrækkelig respekt og anerkendelse. Disse svar lægger dog op til at gøre noget andet og forsøge med andre indfaldsvinkler, der kan give vedkommende oplevelsen af at blive set, hørt og værdsat. Gennem oplevelser af at blive mødt med værdighed og respekt kan der skabes nye muligheder for læring og vækst.

I de følgende afsnit gives der en oversigt over, hvilke løsningsfokuserede spørgsmål og tilgangsmåder du eventuelt kan afprøve, som generelt er nyttige at have til rådighed.

Eksempler på nyttige LØFT-spørgsmål

Følgende spørgsmål har vist sig specielt værdifulde, når man vil konkretisere personers ønskemål og virksomme løsningsstrategier samt frembringe rige beskrivelser af menneskers talenter, kvaliteter og færdigheder:

- > mirakelspørgsmålet
- > undtagelsesspørgsmålet
- > skalaspørgsmålet
- > bemestringsspørgsmålet
- > spørgsmål om fremskridt.

Mirakelspørgsmålet

Mirakelspørgsmålet er et eksempel på et *hypotetisk* spørgsmål, som har til hensigt at skitsere en fremtid *uden problemerne*. Spørgsmålet er særlig godt egnet, hvis problempersonen ikke er i stand til at forestille sig andet end problemer: Uanset hvor meget man spørger, kommer der ikke noget om, hvad den pågældende kunne ønske sig. I stedet får man kun uddybende problembeskrivelser, når man stiller almindelige fremtidsorienterede spørgsmål, f.eks.: “Hvad ønsker du?” eller “Hvordan kan du vide, når dine problemer er løst?”

I disse tilfælde kan mirakelspørgsmålet være til hjælp. Det lyder således:

Tænk dig, at du går hjem i aften og lægger dig til at sove ... Mens du sover, sker der et mirakel ... Dette mirakel er af en sådan art, at de problemer, du her fortæller om, bliver løst ... Fordi du har sovet, ved du ikke, at miraklet er sket ... Men så snart du vågner i morgen tidlig er du helt overbevist om, at der er sket et mirakel ... Hvad er det allerførste lille tegn på, at det er sket?

Det er en fordel at bruge god tid på at stille spørgsmålet. Hold gerne pause mellem hver sætning. Tiden og pauserne giver den pågældende lejlighed til at “flytte” sine tanker fra alle problemerne over på en verden uden problemer.

Mirakelspørgsmålet kan være vanskeligt at svare på, så man må være tålmodig og regne med at komme til at vente et stykke tid på svar. Det er et godt tegn, hvis den, man taler med, vender blikket bort og signalerer, at vedkommende er i sin egen tankeverden. Det er også et godt tegn, hvis svaret indledes med “måske ...” Det tyder på, at problempersonen er begyndt at se en ønskelig forandring for sig. Når han eller hun igen ser en ind i øjnene, kan man derfor følge op med at spørge, om der er *andre ting*, der tyder på, at miraklet er sket. Spørgsmålet “hvad mere?” kan gentages, lige til man har fået et fyldigt og konkret billede af, hvad der er blevet anderledes.

Hvordan ser
en fremtid
uden proble-
merne ud?

Det følgende er nogle eksempler på den slags opfølgende spørgsmål:

Hvordan bemærker du, at miraklet er sket? Hvad er blevet anderledes? Hvad gør dine kolleger anderledes? Når du bemærker dette, hvad gør du så? Hvad er det allerførste, dine kolleger lægger mærke til, at du gør, som overbeviser dem om, at miraklet er sket? Hvordan vil ledelsen kunne forstå, at der er sket et mirakel, uden at du siger et ord? Hvad gør de anderledes, når de ser, at problemet er løst? Osv.

Spørgsmålene bidrager til at skabe konkrete forestillinger om og detaljerede beskrivelser af, hvordan en ønsket fremtid ser ud. Implicit i disse fremtidsbilleder ligger beskrivelser af andres og egne *ønskede handlinger*. Ideen bag LØFT er, at man får mere af de handlinger, man taler om. Effekten bliver, at man ofte spontant begynder at gøre noget af det, man har beskrevet som "mirakelhandling".

Undtagelsesspørgsmål

Undtagelsesspørgsmål handler om at udforske undtagelser fra problemer, dvs. finde frem til situationer, hvor problemerne har været mindre eller helt borte, og beskrive, hvad der i så fald er anderledes. Eksempler på den slags spørgsmål er:

Kan du huske, sidste gang en lille flig af dette mirakel skete? Hvor når var problemet sidst lidt mindre? Kan du huske, sidste gang det fungerede bedre imellem jer? Fortæl om en konkret situation, en periode eller et eksempel. Hvad skete der? Hvad var anderledes på det tidspunkt? Hvem gjorde hvad anderledes? Hvad gjorde du selv anderledes, da du bemærkede, at den anden opførte sig mindre problematisk? Hvordan bemærkede andre det? Da de andre bemærkede, at du gjorde dette anderledes, hvad gjorde de så selv anderledes?

Parallelt med at man leder efter undtagelser, forsøger man hele tiden at få at vide, hvordan det kunne lade sig gøre, at problem-

personen havde held til at optræde løsningsfremmende i netop de situationer og perioder. Følgende spørgsmål er centrale:

Hvordan lykkedes det dig/er at gøre det? Hvor fik du ideen fra om, at det ville være smart at gøre det på den måde? Hvad fortalte dig, at du skulle gå frem på den måde? Hvordan vidste du, at det var klogt at gøre det? Hvordan mærkede du, at det var klogt? Hvad var det kloge ved det, du gjorde? Hvorfor var det klogt, tror du? Hvordan lykkedes det dig at gennemføre det, du mente var klogt? Hvad fortæller det om dig og dine kvaliteter? Hvordan bemærkede andre, at det, I da gjorde, var nyttigt?

Formålet med disse spørgsmål er at skabe tykke beskrivelser af de kloge greb, problempersonen foretager i situationer, hvor problemet er mindre fremtrædende. Løsningsgrebene bliver tydeliggjort og anerkendt, og der dvæles ved dem. På denne møde forstørres deres betydning.

Når løsningsgrebene er tydeliggjort, stilles spørgsmålet, om flere af den slags handlinger kan føre til, at parterne får det, som de gerne vil have det. Hvis svaret er bekræftende, ligger løsningerne i det, der karakteriserer undtagelsessituationerne. Dette forenkler forandringsprocessen, fordi parterne ikke behøver gøre noget nyt, men kan fortsætte med at gøre det, der tidligere har vist sig at virke konstruktivt. De næste spørgsmål går derfor ud på at udforske mulighederne og betingelserne for at gøre mere af det, der har vist sig at være klogt og løsningsfremmende:

Hvor stærkt tror du på, at du kan klare at gentage det, der har vist sig at være klogt? Hvad skal der ske, for at du kan gentage det? Hvordan vil du undgå at glemme det, der har vist sig at være klogt? Hvad kan overbevise andre om, at du vil være i stand til at gentage det? Hvad tror du, andre vil mene, at der kræves for, at du kan gøre det igen? Hvordan vil andre bemærke, at du fortsætter med det?

Hvis parterne svarer benægtende på spørgsmålet om det ønskelige i "mere af det kloge", spørger man, hvilke andre ting der kan føre frem til, at de opnår det, de ønsker. I dette tilfælde er det naturligt at opfordre til brainstorming om, hvilke alternative løsningsmuligheder der findes, og derpå vurdere, hvilke af dem der er mest attraktive og gennemførlige.

Skalaspørgsmål

Skalaspørgsmålet indtager en central plads i LØFT. Spørgsmålet er egnet til at

- > få en vurdering af her og nu-situationen og en analyse af, hvad man har gjort for at opnå det, man faktisk har opnået (trods eventuelle problemer),
- > udpege og konkretisere ønskemål og drømme for den videre udvikling og
- > finde frem til situationer, hvor man allerede har gennemført noget af det, man ønsker, og analysere det, man i så fald har gjort, som har virket.

Mange har gode erfaringer med at anvende dette spørgsmål til for eksempel konfliktløsning (se side 145), medarbejdersamtaler (se side 185-186) og arbejdsmiljøundersøgelser. Lad os sige, at man ønsker at anvende skalaspørgsmålet i sit arbejde med at forbedre arbejdsmiljøet i den organisation, man er leder af. Det følgende beskriver så nogle af de spørgsmålsvarianter, der kan være aktuelle:

- > På en skala fra 0 til 10, hvor 0 står for et arbejdsmiljø, der ikke opfylder nogen af dine ønsker (drømme), mens 10 står for et arbejdsmiljø, hvor alle dine ønskemål er opfyldt, hvor vil du placere dig i dag?
- > Hvorfor placerer du dig på det tal og ikke lavere?
- > Hvor på skalaen skal du være for at synes, at arbejdsmiljøet fungerer godt nok, så alle problemer er løst?

- > Hvad er de konkrete tegn på godt nok? Hvad er så anderledes? Hvem gør hvad anderledes?
- > Hvor højt tror du, det er realistisk at nå?
- > Hvad er det højeste, du kan huske at have været på skalaen? Hvad var anderledes ved den lejlighed? Hvem gjorde hvad anderledes? Hvorfor var det klogt at gøre det, som I gjorde på det tidspunkt? Hvordan gik det til, at det lykkedes jer at gøre det netop på den måde (når I sædvanligvis ligger lavere på skalaen)?
- > Hvad er forudsætningen for, at der kan opstå flere tilsvarende situationer?

Spørgsmål om "hvad mere?" og "hvilke andre ting?" er centrale opfølgende spørgsmål hele samtalen igennem. De bidrager til en tilbundsgående udforskning af, hvad kerneelementerne er i menneskers løsninger og kloge greb.

En fordel ved skalaspørgsmålet er, at det giver umiddelbar tilbagemelding om, hvor tilfreds eller utilfreds man er, og hvad man allerede har gjort for at løse problemerne. Hvis en person for eksempel placerer sig på 3, er det et signal om, at man oplever problemerne som store, og at man ikke selv føler, at man har så mange løsningsstrategier. Men alligevel kan man spørge, hvorfor vedkommende placerer sig på 3 og ikke endnu lavere. Så får man svar, som kan pege på mulige løsninger, dvs. hvad vedkommende har haft held med, sætter pris på og ønsker mere af. Hvis man for eksempel spørger, hvordan den pågældende har kunnet holde sig på 3 i en vanskelig situation, får man en historie om bemestringsstrategier og kvaliteter. Den slags svar forøger håbet om og troen på, at det er muligt at komme højere op på skalaen.

Hvis en person placerer sig selv på for eksempel 5 på skalaen, er det et tegn på, at man er nogenlunde tilfreds, og at man allerede har gjort en del for at forsøge at løse eventuelle problemer. Jo mere man gør ud af at udforske, hvorfor vedkommende siger 5 og ikke 0, jo rigere beskrivelser får man om, hvad vedkommende allerede har udtænkt og afprøvet af mulige løsninger. Dermed vokser sandsynligheden for at videreføre disse.

"Historier har vinger. De flyver fra bjergtop til bjergtop" (Rumænsk talemåde)

Hvis man placerer sig på 7, er det et signal om, at man er tilfreds nok med situationen, og at man ikke nærer specielt stærke ønsker om forandring. Så er det vigtigt at få vedkommende til at fortælle historien om, hvorfor han eller hun placerer sig på 7, dvs. hvad der menes at fungere godt, og hvorfor. Jo flere detaljer, jo bedre. Det, man sætter ord på, bliver der mere af. Og positive historier har "vinger". De har en tendens til at sprede sig i hele organisationen. Effekten af at fortælle "historierne om syvtallet" bliver, at alle bliver mere bevidste om, hvad de gør, som virker, og får lyst til at gøre mere af det.

Fordelene ved skalaspørgsmålet er, at det giver et billede af, hvor store forskelle der er mellem her og nu-situationen og den ideelle situation, den gode nok forbedring og den realistiske forbedring. Det tydeliggør, hvor mange "skridt" der skal tages, før situationen fungerer tilfredsstillende. Her og nu-situationen angiver et referencepunkt for samtaler om fremskridt og om, hvad der sker i de situationer, hvor man er højere oppe på skalaen (undtagelsessituationer). Skalaspørgsmålet gør det let at måle fremskridt og afgøre, hvor store fremskridtene er i forhold til ønskesituationen, samt hvornår de har fået en sådan tyngde, at problemerne anses for løst.

Bemestringsspørgsmål

Det er ikke altid, mirakel-, undtagelses- og skalaspørgsmålene egner sig lige godt. Det gælder specielt i situationer, hvor mennesker har været udsat for store belastninger og overvældes af fortvivlelse og opgivelse. Nedsæringsrunder eller langvarig arbejdsløshed kan for eksempel give mange mennesker store problemer med at fungere. Skalaspørgsmålet besvares så med tal i nærheden af 0 eller på minussiden. Mirakelspørgsmålet besvares ikke, eller det fremkalder svar, der holder fast ved helt uopnåelige og urealistiske ønskemål (som at man kan beholde sit arbejde i en situation, hvor det allerede er bestemt, at man skal stoppe). Samtaler om uopnåelige ønskemål har en tendens til at øge fortvivlelse og pessimisme. I den slags situationer har *bemestingsspørgsmålet* vist sig at skabe større håb og optimisme.

Formålet med bemestingsspørgsmålet er at skabe bevidsthed om, hvordan den pågældende har kunnet gennemføre det, han eller hun faktisk har gjort, i en fortvivlet situation:

Når situationen nu er så håbløs, hvordan er det så lykkedes dig at komme gennem dagen? Hvordan kommer du op om morgenen? Hvorfor giver du ikke op? Hvordan ved du, hvad det er klogt af dig at gøre for at komme igennem dagene? Hvor fik du ideen fra? Hvad sagde dig, at det var smart at gøre det netop på denne måde? Hvad siger det om dine egne kvaliteter og egenskaber? Kan du komme på noget andet, der er sket for nylig, og som viser dine kvaliteter? Har nogen i din omgangskreds lagt mærke til og værdsat dine kvaliteter? Da du gjorde det, hvad så de dig så gøre? Hvad ville du blive i stand til at gøre (mere af eller anderledes), hvis endnu flere lagde mærke til det? osv.

Udgangspunktet for bemestingsspørgsmålet er den håbløse situation, problempersonen befinder sig i. Han eller hun giver detaljerede beskrivelser af problemerne og grundlaget for frustrationerne, og man lytter med respekt til det, der fortælles. Når man finder tiden inde til at stille spørgsmål, kan man begynde med kort at genfortælle det, man har hørt om, hvor vanskeligt og håbløst det hele er. Gennem denne genfortælling signalerer man, at man virkelig har hørt (forstået), hvor forfærdeligt vedkommende har det. På denne måde bliver bemestingsspørgsmålet endnu mere aktuelt: Hvordan har han eller hun haft held til at holde sig oven vande, holde modet oppe, stille op til møder og samtaler med henblik på at forbedre situationen osv.?

Der ligger en kraftig anerkendelse i sådanne spørgsmål. Effekten bliver, at folk begynder at se på sig selv og deres kvaliteter med større stolthed og glæde. Desuden bliver man klar over, hvad man konkret gør, og hvilke strategier man kan benytte sig af for at videreføre arbejdet med at skabe et bedre liv for sig selv og sine.

Spørgsmål om fremskridt

Fremskridt og tilbagegang går hånd i hånd. Inden for LØFT er tanken, at det er nyttigere at finde og forklare fremskridt end at analysere tilbagegang. Samtaler inden for organisationerne handler imidlertid oftere om problemer og årsager til problemerne end om fremskridt og succeser. Det er almindeligere at analysere, hvorfor det ikke lykkedes at nå de mål, man har sat sig, end hvilke fremskridt man faktisk har gennemført. Organisationer har derfor en stærkere bevidsthed om, hvad der går galt, og hvorfor, end om det, der fungerer godt, og årsagerne til det. På denne måde får man en uafbalanceret, ensidig og skæv opfattelse af virkeligheden. Der skabes større mismod, end der er grundlag for.

Spørgsmålet: "Hvad er blevet bedre?" har derfor en central placering inden for LØFT. Spørgsmålet bidrager til at vende opmærksomheden i retning af det, der (trods problemerne) er blevet bedre og fungerer godt. På denne måde afbalanceres billedet af, hvor problematisk alting er. Øget opmærksomhed om forbedringer bidrager desuden til at forstærke betydningen af disse. Fremskridtsspørgsmålet kan følges op med spørgsmål som for eksempel:

Hvad har "nøglerne" været til disse forbedringer? Hvad har I gjort konkret for at gennemføre dem? Hvem har sagt eller gjort hvad, som har været udslagsgivende? Hvordan er det lykkedes jer i så vanskelig en situation? Hvad skal der ske, for at I kan fortsætte med mere af samme slags? Osv.

Ved at trække forbedringer frem i lyset konkretiserer og anerkender man aktørernes unikke bidrag. Det giver mulighed for at dokumentere viden om organisationens kloge greb og løsningsstrategier, hvilket kan danne grundlag for en gentagelse af disse. Virkningen bliver øget inspiration og stolthed.

VÆR FORSIGTIG MED SPØRGSMÅLENE "HVAD SKAL DER TIL FOR AT LØSE PROBLEMERNE?" OG "HVAD KAN DU GØRE FOR AT LØSE PROBLEMERNE?"

Mange ledere har den grundfilosofi, at der altid skal fremføres forslag til løsning sammen med problembeskrivelser. Mange forveksler derfor LØFT med andre tilgange, der konsekvent spørger, hvad der kan løse problemerne – eller udbeder sig forslag til løsninger – umiddelbart efter at problemerne er fremlagt. Almindelige spørgsmål er: "Hvad kan du/vi gøre for at løse problemerne?", "Hvilke løsningsforslag har du?" og "Hvad skal der til for at løse problemerne?" eller "Hvilke tiltag skal vi iværksætte for at løse problemerne?"

I forhold til problemer af mere teknisk art kan det have en udmærket virkning at stille disse spørgsmål, for eksempel angående problemer med det fysiske arbejdsmiljø (luft, ventilation, fugtighed, fysisk organisering osv.), men når problemerne handler om relationer mellem mennesker, er den slags spørgsmål betydeligt mindre brugbare. I stedet for svar, der giver ideer til en løsning, udløser de ofte svar, der henviser til problemerne.

Et typisk eksempel er hentet fra et departement, hvor de ansatte er frustrerede over, at de hele tiden er bagud med arbejdet. Spørgsmålet: "Hvad skal der til for at løse disse problemer?" fører til svar som "mere tid", "flere ansatte" eller "klarere prioriteringer". Men det er jo netop dette, der er "problemet" – man *har* ikke hverken tid eller folk nok, og det er meget svært for et departement at styre strengt efter klare prioriteringer, eftersom man hele tiden må være forberedt på at "vende på en tallerken" og håndtere nye politiske udspil. Det er ikke særlig sandsynligt, at disse problemer vil blive løst i den (ressourcemæssige og politiske) situation, de norske departementer befinder sig i for øjeblikket. Svarene på spørgsmålet om, "hvad løsningen på problemerne er", vil derfor næppe skabe ændringer af betydning, men måske tværtimod større opgivelse og modløshed. Disse virkninger gør spørgsmålet mindre brugbart – forudsat at det stilles isoleret.

Spørgsmålene "Hvad skal der til, for at ..." eller "hvad skal der ske, for at ..." kan imidlertid fungere godt nok, hvis de følges op af LØFT-spørgsmål, for eksempel af hypotetisk art: "Forestil jer, at I får flere medarbejdere og mere tid. Hvad bliver de positive konsekvenser af det? Hvad bliver anderledes? Hvad gør I så, som I ikke gør nu? Hvorfor er det vigtigt at gøre dette? Hvad er de allerførste tegn på, at mere tid og flere folk fører til det, I ønsker" osv. På denne måde indbydes man til at udpensle den ønskede fremtid. Og så er løsningsjagten i gang.

EKSEMPEL: EVA FØLER SIG TRÅDT PÅ AF EN AF SINE KOLLEGER

I det følgende giver jeg et eksempel, hvor de traditionelle løsningsrettede spørgsmål er dårligt egnede. Lad os forestille os, at en medarbejder, Eva, kommer til sin leder med følgende problemhistorie:

"Jeg har store problemer med at samarbejde med Ola (en kollega). Han er faldet mig i ryggen ved flere lejligheder. Jeg synes, han har optrådt uhæderligt og ufint over for mig. Selv om jeg godt kan se hans faglige dygtighed og stærke sider og hans udmærkede psykologiske sans, så drukner det i alt det negative. På et tidspunkt tænkte jeg, at hvis jeg bare støtter op om hans gode sider, så vil han begynde at opføre sig mere positivt over for mig. Men det har han ikke gjort. Over for de andre på kontoret fungerer samarbejdet imellem os tilsyneladende fint. I frokoststuen kan jeg for eksempel støtte ham og tage tråden op efter ham og bygge videre på det, han siger. Men når vi er alene sammen, kan vi ikke kommunikere. Ved disse lejligheder oplever jeg, at han terroriserer og nedvurderer mig, og at jeg ikke har noget at slå igen med. Konsekvensen bliver, at jeg forsøger at undgå ham så meget, jeg kan."

Eva fortæller også, at det fungerede bedre imellem dem i begyndelsen. Ola henvendte sig oftere til hende, talte mere med hende, delte sine tanker med hende og spurgte oftere til hendes synspunkter.

Han havde også lyttet til og anerkendt de forslag, hun fremsatte, og optrådt mere opbyggende over for hende.

Hun siger, at hun indtil videre ikke har konfronteret Ola direkte med problemerne, men at det har gjort hende angst og medført, at hun har vendt det hele indad i stedet. Hun spekulerer derfor på, om hun skal sige fra over for ham, bede om et møde og sige noget om, hvad hun ikke vil finde sig i. Hun beder lederen om råd og hjælp til at komme videre.

Efter at lederen har hørt hende fortælle om problemerne, vælger han eller hun at spørge direkte til løsningerne. Det følgende er et uddrag af sådan en samtale:

Leder: "Hvad skal der ske, for at problemerne løser sig?"

Eva: "Vi skal begynde at kommunikere igen – på det saglige niveau."

Leder: "Hvad skal der til for at få jer til det?"

Eva: "Jeg skal genvinde respekten for Ola. Min tillid er borte ..."

Leder: "Hvad kan du gøre for at genoprette tilliden?"

Eva: "Jeg kunne jo opsøge ham og forsøge at genoptage kommunikationen. Men jeg er nu en gang sådan indrettet, at jeg hellere vil undgå mennesker, som jeg føler mig ufint behandlet af. Desuden vil det kræve noget af Ola først ... Han skal tage det første skridt. Jeg har mistet respekten for ham."

Leder: "Hvad skal der til, for at du får respekten for ham tilbage?"

Eva: "Han skal komme og bede om undskyldning, fordi han har svigtet mig og udspremt alle disse løgnehistorier!"

Leder: "Hvad skal der ske, for at han gør det?"

Eva: "Måske er jeg nødt til at tage det første skridt ... Måske, hvis jeg henvender mig til ham og konfronterer ham med mine følelser ... Men jeg tror ikke, jeg kan uden at blive meget vred, og det fører ikke til noget godt. Jeg ved heller ikke, om jeg synes, det er rigtigt at gøre det ..."

Leder: "Hvad kan du gøre for at klare det?"

Eva: "Nej, jeg ved ikke engang, om jeg har lyst til at klare det. Det må blive op til ham."

Dette uddrag viser typiske reaktioner på traditionelle løsningsorienterede spørgsmål. Hensigten er at få Eva til at tænke over, hvad hun kan gøre for at genskabe den kommunikation, hun gerne vil have genoprettet med Ola. Tanken er, at hun skal begynde med sig selv, og at hun ikke bare kan skyde alt ansvaret for det første skridt over på Ola. At vente på, at andre skal gøre ting anderledes, er jo sjældent frugtbart.

Det virker derfor logisk at spørge, hvad Eva kan gøre for at løse problemet. Hun har imidlertid selv en anden forestilling om, hvad der er nødvendigt. Sandsynligvis har hun i et stykke tid gjort alt, hvad hun kunne, for at skabe et bedre forhold til Ola – uden at det har hjulpet. Hun føler sig derfor fastlåst og er nået til den konklusion, at *det er op til ham at tage det første skridt*. Han er den, der først må forandre sig! Først derefter kan hun måske nærme sig ham på en konstruktiv måde.

Spørgsmålet om, hvad hun selv kan gøre, er derfor talt for døve ører. Eva ved intellektuelt, hvad hun kunne have gjort (“tage kontakt med ham, tage det første skridt” osv.), *men* hun producerer argumenter for, at det ikke kan lade sig gøre (“jeg er nu en gang sådan indrettet, at jeg undgår”, “han må tage det første skridt”, “jeg bliver bare meget vred”). Efterhånden som samtalen skrider frem, når hun frem til, at hun *ikke* vil tage det første skridt. Efter at have tænkt på muligheden af, at hun måske kunne tage et initiativ over for ham, er hun blevet endnu mere sikker på, at det vil hun ikke. Spørgsmålene har givet en paradoksal effekt. I stedet for at få ideer til, hvad hun kan gøre, bliver hun i løbet af samtalen endnu mere overbevist om, at der ikke er noget, hun kan gøre, og at Ola må tage det første skridt.

Den følelsesmæssige virkning af at få stillet spørgsmålet: “Hvad kan du selv gøre for at løse problemet?” kan give en del af forklaringen på, at spørgsmålet ikke virker. For det første er der stor sandsynlighed for, at man ikke føler sig forstået, hvis man bliver spurgt, hvad man selv kan gøre, når man nu har konkluderet, at det er de andre, der skal gøre noget først. Ofte er man jo endt med denne konklusion, fordi man føler, at man selv har prøvet alt for at løse problemerne – uden held.

For det andet er der en vis sandsynlighed for, at man vil føle sig under indirekte anklage i kraft af dette spørgsmål. Det kan forstås som et budskab om, at man i virkeligheden burde have gjort mere, end man allerede har gjort, og at det tilmed måske er ens egen fejl, at man ikke har fundet en løsning.

For det tredje stilles der ingen spørgsmål om, hvad vedkommende allerede har gjort for at forsøge at løse problemerne. Og de fleste, der har været i vanskeligheder, ved, at vi både har tænkt og prøvet os frem på mange forskellige måder, før vi griber til at bede om hjælp fra andre.

Endnu en grund til, at spørgsmålet “hvad kan du gøre for at bidrage til en løsning?” er risikabelt, er, at det ikke handler om *konsekvenserne* af de handlinger, der foreslås. Det er en handling *virkning*, der bestemmer, om den er anbefalelsesværdig, ikke handlingen i sig selv. Det er ikke muligt at vurdere værdien af tiltag og løsningsforslag, før man kan sandsynliggøre, at forslagene får de konsekvenser, man ønsker. Det er *relationen* mellem handling og virkning, der er afgørende og må beskrives.

Før man bestemmer sig for tiltag og handlingsplaner, må man altså sandsynliggøre, at de foreslåede handlinger og tiltag er egnede til at skabe det, man ønsker. I modsat fald er det ikke sikkert, at tiltag og handlingsplaner er så meget værd.

ACCEPTER IKKE FORESTILLINGEN OM, AT DEN ANDEN MÅ FORANDRE SIG FØRST – STIL HELLERE SPØRGSMÅL OM DEN ØNSKEDE FREMTID!

En central ide inden for LØFT er, at det er vigtigt at acceptere Evas forestilling om, at Ola må forandre sig først. Gennem LØFT-samtalerne får hun rigelig anledning til først at beskrive, hvad Ola gør anderledes, når problemerne er løst, før hun bliver bedt om at fortælle, hvad hun selv gør (anderledes), når hun ser dette ske. Hun bliver ikke presset til at svare på, hvad hun kan gøre for at få det til at ske. Tværtimod er hendes løsningsfremmende handlinger

Handlingens betydning bestemmes af dens konsekvenser