

LØFT AV ORGANISASJONER

LØSNINGSFOKUSERT TILNÆRMING TIL UTVIKLING OG PROBLEMLØSNING

av cand psychol Gro Johnsrud Langslet,
Agenda Utredning & Utvikling AS

1. Innledning

Nesten all tradisjonell organisasjonsutvikling og problemløsning starter med en kartlegging av organisasjonens *problemer* eller *utviklingsbehov/forbedringsområder*. *?Hvilke omstillingstiltak og organisasjonsmodeller som til enhver tid blir regnet som relevante i diskusjonen om kommunal organisering og styring, er avhengig av ... hva som blir definert som problemsituasjon, hvilken ?diagnose? som stilles for ?pasienten? (Røvik, 1992a)...? (Rapport RF 95/070; Rogalandsforskning, s. 21)*. Diagnose- eller kartleggingsresultatene munner ofte ut i forslag til *tiltak* organisasjonen kan sette iverk for å forbedre seg. Tiltakene flettes sammen i *handlingsplaner* som også omfatter mål, ansvarsfordeling, tidsfrister og ressursbehov.

Bak en slik tilnærming kan man spore ulike antakelser om hva som beforder endring og hvilke forutsetninger som må være til stede for at endring skal finne sted. F eks antar man at en *oversikt og forståelse* over organisasjonens *problemer* (og gjerne også problemenes bakenforliggende årsaker og forklaringer) er nødvendig for å skape utvikling og løse problemer. Man tenker seg at veien til forbedring og løsninger går gjennom å *rette opp ?feil?* (eller *korrigere avvik*) i organisasjonen.

En slik problemorientert tilnærming har også lange tradisjoner i mer *terapeutisk* rettet virksomhet - både med enkeltindivider, familier og grupper. *?it is the therapist's task to formulate the problem clearly and to design an intervention in the client's social situation to change the presenting problem? (Haley, 1988 s. 1)*

Ved Brief Family Therapy Center of Milwaukee i USA har man stått i spissen for å utvikle og prøve ut en alternativ tilnærming til terapi og problemløsning, nemlig såkalt *Solution Focused Approach* (de Shazer, 1985, 1988, 1992, 1994; Berg, 1992, 1994; Walter & Peller, 1992; O'Hanlon & Werner-Davis, 1989). På norsk har metoden fått navnet *løsningsfokusert tilnærming* eller *LØFT*. *Korttidsterapi* har vært konteksten for bruk og utvikling av metoden.

Innenfor løsningsfokusert tilnærming antar man at det finnes en mer direkte og effektiv rute til forbedring og problemløsning enn å gå veien om problemkartlegging og *?diagnostisering?*. I stedet for å se etter hva organisasjonen gjør som er *?feil?* eller problematisk leter man etter hva organisasjonen gjør som er *riktig, nyttig og klokt* for deretter å vurdere mulighetene for å *gjøre mer av dette*. Man tenker seg at en tydeliggjøring og bevisstgjøring av organisasjonens

?kloke grep? vil øke sannsynligheten for at organisasjonen finner sine egne tilfredsstillende løsninger.

Løsningsfokus innebærer altså å rette oppmerksomhetens lys mot det folk gjør i problemfrie eller mindre problemfylte situasjoner, og de *forbedringer* og *framskritt* som allerede finnes i den aktuelle situasjonen. Det dreier seg om å lære av det man har fått til, av de *suksessene* man har hatt eller skaffe seg suksesser å bygge videre på. Blikket rettes mot *framtid* og *løsningsfremmende handlinger i nåtid* framfor fortid og årsaksforklaringer.

En av hovedantakelsene i LØFT er at det er nyttigere å vite hva løsningen er, eller hvordan løsningsmønsteret ser ut, enn å vite noe om problem og problemmønster. LØFT baserer seg på idéen om at når problemene er løst, så vil livet i organisasjonen være omtrent slik det er i dag i de situasjonene hvor problemet er fraværende eller mindre framtrædende. Det er derfor viktig å spørre etter hva som finnes når problemene ikke finnes og lete etter *unntak* fra problem.

Ved noen institusjoner og familiekontorer i Norge har man bevisst siktet seg inn mot bruk av LØFT som hovedtilnærming. Selv lærte jeg meg de viktigste metodiske elementene i LØFT under mitt arbeid ved Østensjø familiekontor i Oslo (1992-1994). Fra hovedsakelig å ha jobbet problemorientert det første året arbeidet jeg stort sett i tråd med løsningsorienterte prinsipper det andre året. Erfaringene med bruk av LØFT virket klart mer oppløftende enn erfaringene med en mer tradisjonell tilnærming: Klientene opplevde raskere bedring eller sa seg raskere fornøyde med den hjelpen de fikk (gjennomsnittlig antall terapitimer var 3), de virket mer optimistiske, lot til å ha mer positive forventninger til resultatene av terapien, og opplevde terapitimene som mer konstruktive og smidige.

Disse erfaringene er i tråd med hovedtendensene fra annen forskning (se f eks Jordan & Quinn, 1994).

Jeg har arbeidet med organisasjons- og ledelsesutvikling i norsk offentlig forvaltning etter mer tradisjonelle tilnærminger i nesten 10 år - med ulikt hell. I en del tilfeller har det f eks vist seg at utviklingsarbeidet har *stoppet opp?* ved fullført *diagnose?*-arbeid og at den planlagte oppfølging og iverksetting har uteblitt. Det har også ofte skjedd at problemer er blitt påpekt, diskutert og forsøkt bearbeidet uten at de berørte parter har opplevd den ønskede effekt. Selv om jeg også har en rekke gode erfaringer med bruk av tradisjonelle tilnærminger til omstillingsarbeid, har jeg ofte undret meg over spørsmålet om effekten av konsulentbistanden har stått i forhold til innsats og ressurser. Dette har ført meg inn i en søken etter alternative innfallsvinkler i mitt arbeid som organisasjonskonsulent.

Inspirert av erfaringene ved bruk av LØFT i familierapi har jeg de siste 2 årene forsøkt å *oversette?* løsningsfokusert tilnærming fra terapikontekst til organisasjons- og ledelsesutvikling. Resultatene mht rask gjennomslagskraft og virkning er etter min erfaring langt bedre enn ved anvendelse av tradisjonelle metoder. Jeg finner det derfor riktig å gjøre rede for hvordan LØFT kan brukes som omstillingsstrategi og redskap i ledelses- og organisasjonsutvikling. Jeg vil så langt som mulig forsøke å illustrere teknikker og metoder ved å henvise til eksempler.

2. Premisser og antakelser

Alle spørsmål en hjelper eller konsulent stiller seg inneholder ulike *antakelser* om hva som vil være til hjelp for de hjelpesøkende. Ulike typer spørsmål legger ulike føringer på hvilke svar som gis. Et hovedspørsmål som ?Hva er årsaken til problemet??. vil ha innebygget antakelser i seg som er tråd med tradisjonelle vitenskapsteoretiske metoder, som f eks at det *eksisterer* et definert problem, samt at det finnes en *årsak* til problemet. Spørsmålet antar videre at det er en *relasjon* mellom det å finne årsaken til problemet og det å *løse* det samme problem. *Dårlige ledere* blir f eks ofte beskrevet som årsak til organisatoriske problemer.

Et spørsmål av typen ?Hva opprettholder problemet??. vil på samme måte akseptere at det finnes et problem, at problemet faktisk opprettholdes av gitte forhold og at det finnes en relasjon mellom problem og opprettholdende faktorer. Innenfor organisasjonsfeltet er det f eks vanlig å tenke seg at ulike organisatoriske *strukturer* bidrar til enten å opprettholde eller redusere ulike typer problemer.

Et annet og nytt spørsmål har preget *den løsningsfokuserete tradisjonen*,

nemlig ?Hvordan konstruerer vi *løsninger* på problemer??. Antakelsene innebygget i dette spørsmålet er

- at det finnes løsninger,
 - at det finnes mer enn en løsning,
 - at løsninger lar seg konstruere,
 - - at *vi* (hjelper/konsulent og klient/oppdragsgiver) kan konstruere løsninger,
 - at vi *konstruerer* og/eller *finner fram til* løsninger,
 - at denne prosessen kan artikuleres og modelleres
- (se Walter & Peller, 1992).

Følgende punkter oppsummerer de premisser og antakelser som ligger til grunn for LØFT:

a. Fokus på det som virker

Det er nyttigere å legge vekt på det folk gjør som fungerer *godt* enn å fokusere problematferd. *?Rather than looking for what is wrong and how to fix it, we look for what is right and how to use it? (Insoo Kim Berg, 1994)* Ved å rette oppmerksomheten mot framtid, løsninger og det som virker konstruktivt legges det bedre til rette for å oppnå ønskede endringer enn ved å diskutere problematferd. Fokuser derfor *løsningsnakk* framfor *problemsnakk*.

b. Mennesker har talenter

Alle mennesker, relasjoner og organisasjoner har *ressurser* og muligheter i seg til å avføde gode nok løsninger. Det er viktig å se etter og utnytte disse ressursene. Ved å jakte på talentene og mulighetene i den enkelte for så å videreutvikle disse, skapes selvtillit og energi. *?Ved å fokusere på svakheter omskaper vi hverandre til dverger. Ved å fokusere på mulighetene omskaper vi hverandre til giganter? (Strategisk plan 1995-98 for Avdeling oppvekst, Saupstad distrikt).*

c. Klienten er eksperten

Det er bedre at *målene* for utvikling og intervensjoner bestemmes av klientene enn at de bestemmes av normer, teoretiske antakelser eller *?eksperter?* utenfra. Man tenker seg at klientene selv vet best hva de trenger og hva som vil være godt, nyttig og viktig for dem. Man tenker seg også at sannsynligheten for å få til ønsket forandring er større dersom denne forandringen *?passer?* med klientenes naturlige tilbøyeligheter eller atferdsrepertoar.

d. Små endringer skaper større endringer

Enhver lang tur starter med et første skritt. Innenfor LØFT bestreber en seg på å avgrense og vandre ett skritt av gangen, eller sikte seg inn mot *?små, enkle?* endringer. For det første vil dette øke sannsynligheten for å lykkes raskt. For det andre antar man at små forandringer etter hvert vil utløse større forandringer i organisasjonen. Det er f eks rimelig å tenke seg at mennesker som har lykkes med å håndtere ett problem blir bedre i stand til å finne overkommelig løsninger på andre problemer.

Mange vil dessuten kjenne igjen situasjoner hvor folk bruker samme metode for å løse ulike problemer - f eks anklage eller kritisere. Dersom man oppnår en *liten variasjon* i dette løsningsforsøket - f eks at folk begynner å si hva man ønsker i stedet for hva de ikke ønsker - kan man oppnå en endring av flere ulike proble msituasjoner samtidig.

I tråd med antakelse d er også antakelsen om at enhver forandring i en del av en samhandlingsrelasjon vil utløse endringer i andre deler av relasjonen. Det er derfor ikke nødvendig å ha alle parter som er berørt av et problem samlet for å skape endring i ønsket retning.

e. Endring er uunngåelig

En femte antakelse er at endring er uunngåelig og stabilitet en illusjon. Livet er i bevegelse, og det er alltid mulig å finne *variasjon* og *unntak* fra noe som synes å være *det samme?*: *Nothing is never the same?* (Steve de Shazer, 1994).

Erfaring viser at det for mennesker med problemer kan være vanskelig å få øye på at problemene ikke alltid er tilstede. Unntak eller situasjoner uten problem blir enten oversett eller bagatellisert. Det å lete fram og dvele ved situasjoner uten problem vil bidra til å øke betydningen av disse og bevisstgjøre folk på hva de har gjort *riktig*. På denne måten er de bedre i stand til å *se?* og velge å gjøre mer av det som har virket løsningsfremmende. Slik kan beskrivelser av *unntak* gi viktige innspill til hva som kan være løsningene i en gitt situasjon.

f. Samarbeid er uunngåelig

Innenfor den løsningsfokuserede tradisjonen tenker man seg at personer som søker hjelp for en vanskelig situasjon alltid samarbeider med hjelper i forsøk på å skape en mer tilfredsstillende situasjon. Ved måten klienter møter våre innspill på, viser de oss hvordan de tenker seg at endring finner sted, og hva de tenker seg er gode og mindre gode framgangs måter for å oppnå det de ønsker. Dersom vi forstår hvordan de tenker og handler i overensstemmelse med dette, vil samarbeid naturlig etableres (de Shazer, 1982, 1985a, 1986).

Hvis folk ikke gjør som vi sier, men noe annet i stedet, så karakteriseres ikke dette som *motstand?*, men som den måten de tenker det er best å gjøre ting på der og da. Reaksjonen blir betraktet som et nyttig tilbakespill til oss om hvordan vi bør - og i særdeleshet *ikke bør* - gå fram i det videre arbeidet. Dersom våre innspill skaper en respons som viser at innspillene ikke er til hjelp, vil det derfor være nyttig å *gjøre noe annet* som kanskje kan være mer i tråd med klientens tenkning eller preferanser.

Som hjelpere/konsulenter vil vi alltid ha som ambisjon å reagere *fleksibelt* i forhold til de reaksjonene våre spørsmål og intervensjoner avføder: *The response you get is the meaning of your message?* (Bandler & Grinder, 1979). Denne holdningen fordrer at vi tar folk på ordet når de sier at de ønsker en forandring eller løsning på et problem, og ikke antar at de f eks har motstand mot forandring, at de egentlig ikke vil, at de får gevinster av problem, at de saboterer, har en hemmelig agenda gående el l.

g. Antakelser/beskrivelser og handling påvirker hverandre gjensidig

Det vi tror og antar bestemmer hva vi velger å se og hva vi velger å ignorere. Hvis vi som hjelpere/konsulenter f eks oppfatter og beskriver våre klienter som personer med motstand mot forandring eller problemskapere, så vil vi ha en tendens til å se etter tegn som kan tyde på at vi har rett i våre antakelser (jfr selvoppfyllende profetier). Som oftest vil det ikke være vanskelig å finne slike tegn, og vi får bekreftet våre hypoteser. Det øker sannsynligheten for

at vi bruker ulike typer konfrontasjon eller irettesettelse i våre forsøk på å løse problemet. Bare ?motstandernes? reaksjoner vil vise oss om våre løsningsforsøk har den ønskede effekt eller ikke.

Dersom vi i stedet antar at de samme personene er samarbeidsvillige og engasjerte - og har fornuftige rasjonaler for det de gjør - vil vi antakelig enten velge å overse det som kan betraktes som motstand eller opptre lyttende og respektfullt.

h. Fokus på framtid/nåtid

Det er nyttigere å holde perspektivet festet på hva som vil kjennetegne det livet klient/oppdragsgiver ser for seg når de har oppnådd det de ønsker enn å dvele ved fortidens mulige forklaringer på problem. Det vil være til større hjelp for folk å få tydeliggjort for seg selv *hvilke skritt de har tatt allerede* for å nå dit de ønsker enn å drøfte problemene i detalj.

En av ulempene ved problemorienterte tilnærminger er jo nettopp at de har en tendens til å være *selvforsterkende* eller bekrefte problemet. Jo mer man snakker om og forestiller seg problemsituasjoner, jo mer fornyes de følelsene/assosiasjonene som er knyttet til problemet, og jo mer skapes framtidsvisjoner som er preget av de samme problemene.

LØFT er en *mål-orientert*, ikke en normbasert, tilnærming. *?To me the only thing worth talking about is where we are going?* (Steve de Shazer, pers komm., 1994). Gode mål er

- viktige
- realistiske - innenfor det folk selv kan gjøre noe med
- små (skal kunne oppnås i løpet av 2-3 uker)
- konkrete
- relasjonsbeskrivende (beskriver ?gjøringen-til-flere? i en prosess)
- beskriver *nærvær* av noe, ikke fravær, og
- *begynnelsen* på noe, ikke slutten
- beskrevet med klientens egne ord

3. Metoder

3.1. Fire hovedspørsmål

Et av hovedprinsippene i LØFT er å *forenkle* mest mulig. Ingrediensene i selve tilnærmingen kan også presenteres på en enkel og lettfattelig måte. En søker etter å finne svar på 4 hovedspørsmål:

1. Hva ønsker du, og hvordan skal du vite at du har nådd dit du ønsker?
2. Hva gjør du allerede av det du ønsker?
3. Hvordan har du klart det?
4. Hva skal til for at du skal gjøre mer av det du gjør i dag som er i tråd med det du ønsker?

Enhver intervensjon etter LØFT-prinsipper starter opp med å *forhandle om mål* og alle seinere samtaler/intervensjoner knyttes tett opp til klientenes målformuleringer, enten for å definere/justere dem eller for å evaluere og feire framskritt som peker mot måloppnåelse.

Det første spørsmålet handler derfor om å utforske hva som er klientenes mål med henvendelsen, og hvilke tegn som vil fortelle dem at de har nådd dit de ønsker. Ofte vil det være vanskelig for mennesker som har levd lenge med problemer å formulere klare svar på dette spørsmålet. Når dette skjer kan vi forsøke andre utveier som tar utgangspunkt i klientens problembeskrivelser, f eks: *?Hva ønsker du å forandre??* eller *?Når problemet er løst, hva vil være annerledes og hva vil du gjøre annerledes??* Det siste spørsmålet introduserer en *hypotetisk* ramme som kan være fruktbar for å konstruere en forestilling om hvordan en ønsket framtid kan se ut. Ett nyttig og velprøvd spørsmål i denne sammenheng er det såkalte *mirakelspørsmålet*:

?Tenk deg at du går hjem i kveld og legger deg til å sove. Mens du sover, så skjer det et mirakel som er slik at de problemene som bringer deg hit er løst. Når du våkner i morgen tidlig, så er du overbevist om at mirakelet har skjedd. Hvordan skulle du vite det? Hva ville være annerledes? Hvordan ville kollegaene dine skjønne det uten at du sa ett ord?? osv

Det andre hovedspørsmålet handler om å utforske *unntak* fra problem. *?I hvilke situasjoner oppnår du - eller er du i nærheten av å oppnå - målet ditt??* *?Når er problemet fraværende eller mindre? Hva gjorde du/andre da??* Svar på unntaksspørsmålene vil tydeliggjøre og framheve noe klienten har gjort som har vært nyttig og klokt.

Det tredje hovedspørsmålet er innrettet mot å *forstørre* betydningen av det klienten har gjort *riktig* i de situasjonene hvor problemet er fraværende eller mindre framtrædende, bl a ved å *anerkjenne* og *dvele* ved dette. Følgende spørsmål er viktige i så måte: *?Hvordan klarte du det??* *?Hvor fikk du ideen fra om at det ville være lurt å gjøre det akkurat slik??* *?Hvordan klarte du å gjennomføre det du tenkte var klokt??* *?Hvordan merket andre at det du gjorde da var nyttig??* osv

Etter at klientenes atferd i situasjoner uten problem er tydeliggjort bør man sjekke ut om hvorvidt mer av den type atferd vil føre til at klientene får det mer slik de ønsker. Dersom de

svarer bekreftende på dette, vil *løsningsene* på klientenes problem ligge i nettopp det som karakteriserer

unntakssituasjonene. Det forenkler endringsprosessen i og med at klientene ikke trenger å gjøre noe *nytt*, men bare kan fortsette å gjøre det de har gjort tidligere som har vist seg å virke konstruktivt.

Det fjerde hovedspørsmålet dreier seg om å utforske mulighetene for å *gjøre mer* av det som har vist seg å være klokt og løsningsfremmende, og evt forsøke ut en liten flik av mirakelet. Samtaler om *hvordan unngå å glemme* det som har vist seg klokt er også viktig i denne sammenheng.

3.2. Oppstartsamlinger med LØFT-regi

Det er allment akseptert at *medvirkning* og *involvering* av de ansatte er viktige forutsetninger for en vellykket organisasjonsutviklingsprosess. Det å samle personalgrupper til *egne seminarer*, hvor formålet er å sette i gang og/eller følge opp utviklingsaktiviteter, kan være en måte å involvere og få fram ulike synspunkter på.

En vanlig framgangsmåte på slike samlinger er å blinke ut organisasjonens sterke og svake sider, for deretter å foreslå tiltak, prioritere tiltak, lage handlingsplaner, nedsette arbeidsgrupper osv. Erfaringene med såkalte *diagnoseseminarer* er at listen med svake sider og problemer blir langt mer omfattende enn listen over organisasjonens sterke sider. Det er dessuten *problemene* som danner utgangspunkt for å bestemme løsningsforslag og hvilke tiltak som skal prioriteres og settes i verk.

LØFT angir en alternativ regi for samlinger hvor målet er forbedring og utvikling av den aktuelle organisasjonen.

Før første personalsamling er jeg spesielt interessert i å utforske organisasjonens særegne kvaliteter. Personalsamlingen kan starte med at forsamlingen *inviteres til å betrakte seg selv utenfra*. Viktige spørsmål i så måte kan være:

?Hvorfor tror dere at jeg har fått et godt inntrykk av dere?? ?Hva tror dere lederen deres svarte da jeg spurte om hva som er deres særegne kvaliteter?? ?Hvorfor er det grunn til å respektere dere?? ?Hvorfor har dere et så godt rykte som dere har?? ?Hva kommer det av at dere - på tross av alle belastningene dere er blitt utsatt for - har klart det dere har klart??

Svarene på disse spørsmålene vil avdekke og bevisstgjøre forsamlingen på egne unike mestingsstrategier, og bidra til å dreie oppmerksomheten over fra problemer/frustrasjoner til hva organisasjonen faktisk gjør som den har grunn til å være stolt av.

Det såkalte *skalaspørsmålet* kan deretter være et nyttig hjelpemiddel for både å fastsette ambisjonsnivået for den videre utviklingen, kartlegge nåsituasjonen, definere konkrete tegn på bedring og blinke ut unntak eller situasjoner hvor ting allerede nå fungerer godt nok. Nå-situasjonen kan kartlegges ved følgende variant av skalaspørsmålet:

?På en skala fra 0 til 10, der 0 står for en organisasjon som trenger akutt krisehjelp, og 10 står for at dere kan skryte av å være en særs velfungerende organisasjon, hvor er dere i dag??

Gjennom en håndsopprekking i plenum kan alle deltakernes vurdering plasseres på skalaen. Et naturlig oppfølgingsspørsmål for å definere mål eller konkrete tegn på bedring kan være:

?Hvordan skal du vite at du er ?ett hakk opp? på skalaen?? (f eks 4 og ikke 3)

Dersom man også ønsker å fastlegge et realistisk ambisjonsnivå for den videre utviklingen kan følgende spørsmål være til hjelp:

*?Hvor på skalaen må du være for at du skal hevde at dere fungerer **godt nok**? ?Hva er annerledes på 7 i forhold til 4?? ?Hvordan skal du vite at du er på 7 og ikke 4??*

Selv med store forsamlinger vil det være mulig å kartlegge *unntakssituasjoner* eller situasjoner der organisasjonen fungerer bedre eller opp mot det de ønsker. Et nyttig spørsmål i den sammenheng kan være:

*?Beskriv ett konkret eksempel, en bestemt situasjon, hendelse, prosess el l, som nylig har skjedd, og der du opplevde å være i **nærheten** av 7 (godt nok)! **Hvem gjorde hva når og på hvilken måte??***

Deltakerne får i oppgave å gi en detaljert redegjørelse for unntakshendelsen(e), og det kan være fruktbart å be et eget panel bedømme de eksemplene som presenteres. Panelet blir bedt om å plukke ut det de mener er *årsakene* til at de situasjonene som ble presentert ble vurdert å være i nærheten av godt nok. Disse årsakene omfatter det de ulike aktørene har gjort av *?kloke grep?* for å bidra til bedre forhold.

Min erfaring er at det er viktig å bruke god tid på å dvele ved det partene har gjort som har virket konstruktivt i disse situasjonene. For ytterligere å øke betydningen av disse konstruktive bidragene stilles spørsmålet:

?Hva skal til/hva må skje for at dere skal gjøre mer av det som har vist seg å være klokt??

Her kan det komme opp forslag til *tiltak* som det f. eks er naturlig at egne arbeidsgrupper bearbejder videre.

Gjennom en slik løsningsfokuseret personalsamling gis det en klar *anerkjennelse* til alle de berørte parter, deltakerne blir *bevisstgjorte* på hva som er deres positive bidrag og hva som skal til for å skape en bedre situasjon, og denne konstruktive atferden blir samlet som viktige strategiske grep i *en egen ?verktøykasse?*.

Det er ikke uvanlig at jeg avslutter en første personalsamling med å gi deltakerne ulike *observasjonsoppgaver* til neste gang forsamlingen møtes - med eller uten meg. Et eksempel på en slik oppgave kan være:

?Mellom nå og neste gang dere/vi møtes ønsker jeg at dere skal legge merke til tegn som får dere til å tenke at dere er ?ett hakk opp? på skalaen. Hold observasjonene for dere selv inntil neste gang dere/vi møtes.?

Slike observasjonsoppgaver er særlig egnet for forsamlinger som ikke er spesielt motiverte for å gjøre ting annerledes eller har liten tro på endring. Dersom deltakerne viser klar vilje til og tro på endring, kan det være vel så nyttig å be dem *gjøre mer* av det som har vist seg å være en del av løsningen, eller gjøre en *liten bit* av det de ser for seg av *?godt nok?-atferd*.

3.3. LØFT som metode i organisasjonsutvikling: Eksempler

Jeg vil nedenfor beskrive eksempler på hvordan LØFT kan anvendes innenfor organisasjoner med ulike utviklingsbehov:

- (a) Organisasjoner som er preget av frustrasjoner, defensivitet, samarbeidsproblemer, konflikter, dårlig effektivitet o l, og hvor utviklingsbehovene er store og åpenbare
- (b) Organisasjoner som fungerer rimelig godt, men som f eks er preget av frustrasjoner pga ressursmangel, manglende forståelse utenfra o l
- (c) Godt fungerende organisasjoner som har ønske om ytterligere utvikling og forbedring

3.3.1. Organisasjoner med store utviklingsbehov

Kommunale organisasjoner som arbeider med utsatte grupper med stort hjelpebehov har tradisjon for å ha problemer knyttet til effektivitet, arbeidsmiljø/høyt sykefravær og *?rykte?* i befolkningen. Det er nok å nevne barnevernet, sosialkontorer, rusmiddelklinikker, psykiatriske poliklinikker osv.

Jeg har vært engasjert for å bistå en tilsvarende kommunal enhet med å løse slike problemer og heve standarden på tjenestetilbudet. Enheten arbeidet med utsatte barn og unge og deres familier, bestod av ca 30 personer og skulle omorganiseres. Mange hadde lang erfaring fra arbeid i den tidligere organisasjonsmodellen. Motstanden mot omorganiseringen var stor. Saksmengden var betydelig større enn enheten kunne mestre med de eksisterende ressurser. Ventelistene var lange, og det kunne ta uforholdsmessig lang tid før brukerne fikk den hjelpen de henvendte seg om. Brukerne var frustrerte, og tjenesten hadde et relativt dårlig rykte.

Dette la naturlig nok en demper på humør og stemning internt i tjenesten. Forsvarsreaksjoner og lav organisatorisk selvfølelse preget personalgruppa. Dersom et utviklingsarbeid skulle ha noe for seg vurderte jeg det slik at denne *tendensen* måtte snus. En av mine hovedintensjoner ble derfor å *heve og styrke* tjenesten - samt samle den til *?ett rike.?*

Min vurdering var at en ytterligere avsløring av *problemene* i enheten bare ville øke de ansattes frustrasjon og defensivitet. Jeg valgte derfor konsekvent en motsatt strategi i mine møter med tjenesten. Problemer og svakheter er blitt plassert i skyggen, mens talenter og funksjonell atferd er blitt gitt oppmerksomhetens lys.

I den aller første fellessamlingen med dem valgte jeg å rette blikket mot *hvordan situasjonen skulle se ut når den var blitt mer som de ønsket seg den* i stedet for å analysere dagens (relativt begredelige) situasjon. I stedet for å konfrontere de ansatte med ting de gjorde som ikke var godt nok (som det utfra brukersynspunkter kunne være fristende å gjøre), ble det lagt til rette for at de ansatte fikk *demonstrere sine særegne talenter*. Det ble gitt mye rom for å

dvele ved *det de ansatte gjorde der og da* som kunne bidra til å videreutvikle tjenesten i tråd med ønsket framtidvisjon.

I seinere samlinger stilte jeg spørsmål som:

?Hva er blitt bedre?? og *?Hva har dere gjort siden sist som dere synes dere har grunn til å være stolte av??*

Bedring ble markert, analysert og feiret. I stedet for å samle på og henge oss opp i tilbakeslag valgte vi å betrakte disse som en normal del av alt endringsarbeid og som *muligheter* for ny læring.

Motstand ble bearbeidet i den forstand at den ble betraktet som en *?venn?* og ikke en *?fiende?*. Vi drøftet bl a mulige *fordeler* ved vanlige motstandsreaksjoner og *ulemper* ved omstillingsprosesser uten motstand. I stedet for å se på den eksisterende motstanden som noe uønsket og ubehagelig som det var viktig å bli kvitt, utforsket vi mulighetene for at motstanden kunne representere en verdifull ressurs for enheten - en ressurs som det var viktig å bevare.

Selv om tjenestens problemer og svakheter i starten av prosjektet både var åpenbare og viktige, var det de ansattes kompetanse, erfaring og kvalitet som ble fikk oppmerksomhet. Det kunne se ut som om dette bidro til å forskyve de ansattes virkelighetsoppfatning fra å tenke at *?dette klarer vi dårlig?* til å tenke at *?dette får vi til?*. Min vurdering er at denne endrede forståelsen var en utløsende faktor for de positive endringene som skjedde i tjenesten underveis i prosessen.

3.3.2. Relativt godt fungerende organisasjoner med klager på ressursmangel o l

Mange skoler og barnehager opplever å ha for knappe ressurser til å kunne gi et tilfredsstillende tilbud til barna. Spesielt gjelder dette tilbud til utsatte barn og unge. Ett av ankepunktene fra skoler og barnehager er at de tilføres stadig mer ansvar for å være til hjelp og støtte for barn med spesielle behov - uten at det samtidig blir overført de nødvendige ressurser for å kunne gjøre dette skikkelig.

Jeg har vært engasjert for å bistå noen skoler og barnehager med utviklingen av et internt apparat som kunne takle det økte hjelpebehovet på en bedre måte. Som oppstart på prosjektet fikk enhetene tilbud om å melde sin interesse for slik bistand, og ble bedt om å formulere en konkret bestilling til det første møtet med konsulenten.

Bestillingene fra enhetene var preget av frustrasjon over manglende ressurser, rutiner og klarhet i ansvars- og oppgavefordeling. Fra noen enheter var det også et ønske om å få en uavhengig konsulentvurdering av det hjelpearbeidet som var blitt utført av enheten så langt.

Selv om bestillingene fra mange enheter var preget av problemer, frustrasjon og misnøye valgte jeg i tråd med LØFT-prinsipper å holde fokus på *ønsket utbytte* med konsulentbistanden samt *hvilke skritt enhetene allerede hadde tatt* på veien mot å utvikle seg i retning av ønsket utbytte.

Praktisk anvendelse av LØFTs fire hovedspørsmål

1. *?Hva må skje for at dere etter avsluttet kontakt med konsulenten skal tenke at kontakten har vært nyttig for dere??*

Det første spørsmålet søkte etter tegn på ønsket utbytte av møtene med konsulenten. Det er interessant å observere at svarene på dette spørsmålet ofte *konkretiserer* problemstillingene i bestillingen på en måte som gjør dem mer håndterlige å arbeide med. En av skolene uttrykte f eks skriftlig ønske om å bruke møtene med konsulentene til å diskutere problemstillinger som tidsbruk/prioritering av tid; *?her-og-nå?* (akutt)-jobbing direkte mot barn, foreldre, kolleger...; grenseoppgang av enhetens rolle i barnevernsaker og samarbeid med sentral ledelse.

Etter å ha dvelt ved spørsmålet ovenfor formulerte vi følgende mål for konsulentbistanden: *Formidle og skape oppslutning blant kollegene om at undervisningen overfor utsatte enkeltelever bør legges opp annerledes.* Man tenkte seg at det første skrittet på veien mot et slikt mål ville være å avholde et *personalmøte* med *?relasjoner lærer/elev?* som tema. Det første møte med meg ble bl a brukt til å drøfte hva slags *møterege* som ville være best egnet for å sparke i gang en holdningsendringsprosess i personalgruppa.

Som vi ser endte vi - på tross av en ganske omfattende bestilling - opp med et *praktisk* og *?lite nok?* første mål til at det ville være mulig for enheten å sette det raskt iverk - noe som også skjedde.

2. *?Hva har dere gjort allerede av det dere ønsker å oppnå??*

Det andre spørsmålet fant fram situasjoner, hendelser, prosesser eller øyeblikk hvor enhetene allerede hadde vist tegn på måloppnåelse eller gjort ting som er i nærheten av *?godt nok?* (unntaksspørsmål). Disse eksemplene ble gransket nøye for å finne ut av *hvem* som *gjorde hva* (av kloke ting) som førte til et positivt unntak fra problem.

I de tilfellene hvor enhetene var frustrerte over ting de opplevde fungerte for dårlig (f eks at kolleger jobbet for dårlig med enkeltelever) eller problemer de syntes var *?uoverkommelige?* (f eks mangel på *tid* til å utføre det arbeidet de var pålagt) viste unntaksspørsmålet seg å være et viktig redskap for å komme over fra frustrasjonssnakk til løsningsnakk.

I eksempelet fra skolen ovenfor ble det henvist til en *?miljøuke?* som svar på unntaksspørsmålet. Lærere som til vanlig utviste *?uakseptabel?* atferd overfor elever med særskilte behov, iverksatte i denne miljøuka tiltak som hadde virket svært positivt på de samme elevene. Disse tiltakene ble oppsummert og analysert. Dersom de aktuelle lærerne hadde gjort mer av dette også til hverdags, ville man vært et godt skritt på veien mot å oppnå målet om en endring av undervisningsopplegg for enkeltelever.

I eksempelet ovenfor bidro unntaksspørsmålet til å åpne blikket for at lærere man anser som *?håpløse?* ikke alltid er like håpløse. Dette kan nyansere oppfatninger, og dermed øke sannsynligheten for at man også ser det vedkommende *gjør* som er positivt. Dette vil igjen kunne bidra til å skape *positive* i stedet for *negative* selvoppfyllende profetier.

Unntaksspørsmålet ble spesielt sentralt i de tilfellene hvor enhetene ønsket å få *evaluert* egen organisasjon så langt.

Svarene på spørsmålet avdekket mye godt arbeid - både organisatorisk og når det gjaldt praktiske hjelpetiltak overfor barn med spesielle problemer. Tydeliggjøringen av alt det tjenesten allerede hadde gjort av effektivt hjelpearbeid ble et tankekors - både for undertegnede og for enhetene. Enhetene fikk en økt bevissthet både om hva slags hjelperolle de bør og kan ha og hva de allerede gjør av kloke grep i arbeidet med utsatte enkeltbarn. Det kunne virke som dette for mange ble en *ny erkjennelse* som gledet og ga inspirasjon til videreutvikling.

Selv ble jeg slått av hvor mye *kreativitet* og *lokal kunnskap* det finnes rundt i enhetene om hvordan det kan jobbes i forhold til utsatte barn og familier. Jeg ble opptatt av mulighetene for å systematisere og samle denne kunnskapen slik at den kan bli tilgjengelig for flere. En *kunnskapsbank* eller oversikt over gode hjelpe- og forebyggende tiltak vil kunne være til stor nytte for andre distrikter/kommuner som ønsker å desentralisere sitt arbeid med utsatte enkeltbarn.

3. *?Hvordan har dere klart det??*

Det tredje viktige spørsmålet tok sikte på å forstørre og forsterke de *kvaliteter* og *ressurser* tjenesten har. Etter å ha kartlagt hva enheten har gjort av nyttig og viktig hjelpearbeid, reflekterte vi rundt hva som særpreger og kjennetegner en organisasjon som får til alt dette.

Hvor fikk de ideen fra om at det var viktig å gjøre ting akkurat slik? Hva kom det av at de *på tross av* manglende ressurser, dårlige betingelser osv fant muligheter for å gjennomføre konstruktive tiltak? Hva forteller dette om enhetens særegne kvaliteter at de i mange henseender allerede har oppnådd det overordnet nivå har pålagt dem - nemlig å tilby et *desentralisert* hjelpeapparat til barn og unge med spesielle behov.

Dveling rundt dette spørsmålet bidro til en ytterligere bevisstgjøring av kloke grep og betingelser for å videreutvikle tjenesten i tråd med ønsket visjon. I tillegg økes stolthet og selvfølelse. Lysten til å videreføre konstruktivt arbeid overvant i mange tilfeller lysten til å la seg frustrere over manglende ressurser, støtte fra sentralt hold osv

4. *?Hva må skje for at dere skal gjøre mer av ?kloke grep??*

Det siste avgjørende spørsmålet dreide seg om å utforske mulighetene og forutsetningene for å *gjøre mer av* eller *fortsette* å gjøre ting som har vist seg nyttig i arbeidet med utsatte barn og unge. Heri lå det også en drøfting av *hvordan unngå å glemme* det de har gjort allerede som har vært lurt.

Som svar på dette spørsmålet kom det forslag til videre *tiltak*. Noen av disse tiltakene var enkle å sette i verk, mens andre (som f eks forbedring av tidsressursen) vil kreve en lengre og kanskje mer anstrengende kamp.

3.3.3. Godt fungerende organisasjoner og ledere som ønsker ytterligere utvikling

Det hender at organisasjoner som fungerer på et høyt nivå likevel benytter eksterne konsulenter som et påtrykk for å oppnå ytterligere forbedringer. Jeg har brukt LØFT som hovedtilnærming til ledelses- og teamutvikling i en rekke lederteam på mange ulike enheter/tjenestesteder i store norske kommuner. Dette er ledere, lederteam og enheter/tjenestesteder uten åpenbare, uttalte eller latente problemer - men med et uttrykt behov for videre utvikling.

Selv i slike sammenhenger har LØFT vist seg å være et bedre redskap enn arbeidsmetoder jeg tidligere har anvendt - både som konsultasjons metode og som *ledelsesverktøy* som kan overføres til ledere med ambisjon om mer effektiv ledelsesutøvelse.

Følgende ingredienser har karakterisert slike opplegg for ledelses- og teamutvikling:

- Utviklingsbistanden knyttes til de arenaene hvor ledelse vanligvis utøves, f eks til vanlige ledermøter (*driftsintegrert* utvikling). Tidsrammen for hvert møte med konsulenten er fra 3 til 3 1/2 time.
- Ledere/lederteam utformer en bestilling for bruk av konsulentbistanden for første utviklingsmøte.
- Første utviklingsmøte starter med en *målavklaring* med utgangspunkt i bestilling.
- Konsulenten fungerer dels som observatør og dels som veileder/innspiler og reflektant.
- Konsulenten fokuserer på *det som virker bedre* i forhold til måloppnåelse, *unntak* fra problem, de *strategier* som anvendes når de lykkes bedre, *evaluering* og *vedlikehold av mål*. Det gis ofte registreringsoppgaver mellom utviklingsmøtene. Forslag om forbedringstiltak følges opp på vanlig måte ved å gi oppgaver og ansvarliggjøre deltakerne mellom møtene.
- Faglige innspill er spesialtilpassede i forhold til den aktuelle situasjonen lederne/lederteamet er i.
- Gjennomsnittlig 3 - 4 utviklingsmøter later til å gi god måloppnåelse og nytteverdi.

3.3.3. Oppløftende resultater

Resultater og erfaringer fra LØFT anvendt i organisasjoner med problemer synes så langt å være oppløftende. Eksempelet fra enheten med dårlig effektivitet, rykte og arbeidsmiljø viser at utviklingsprosessen har medført positive endringer i både organisasjon, arbeidsform og klima. De ansatte ved tjenesten jobber energisk og konstruktivt. Stemningen er preget av pågangsmot og offensivitet. Teamene fungerer godt, og tjenesten er sveiset sammen til ?ett rike?. Samarbeidsrelasjonene med brukerne er forbedret, ventelistene og saksbehandlingstiden er kortere, og effektiviteten er bedret.

Eksempelet fra skoler og barnehager med ressursmangel gir holdepunkter for å hevde at de ansatte nå arbeider mer bevisst og systematisk for å yte nødvendig hjelp til utsatte barn og unge. De ansatte er mer klar over - og later i større grad til å ha akseptert - sin egen viktige rolle som ?hjelpere? for en gruppe barn som stadig blir større i norske skoler og barnehager - nemlig dem med særlige behov. Dersom enhetene selv er i stand til å finne gode nok løsninger for ungene, henvises nå færre saker til andre hjelpeinstanser - som erfaringsvis bruker lang tid før de kommer på banen med et tilpasset tilbud. Det er tegn som tyder på at barn og unge som trenger det mest får tidligere og mer tilpasset hjelp nå enn før utviklingsarbeidet startet.

Også organisasjoner og ledere som i utgangspunktet er velfungerende opplever stor nytte av og gode resultater i kjølvannet av bistand etter LØFT-prinsipper. Tendensene tyder på at de målene som settes i starten av utviklingsarbeidet oppnås. De tiltakene man blir enige om gjennomføres - noe som tyder på at de anses som nyttige. Ledere og lederteam opptrer mer mål- og løsningsorientert, ved at de er mer bevisste på å sette klare mål og i større grad leter fram, fokuserer og presenterer det som fungerer godt og det organisasjonen lykkes med. Når i tillegg hele personalgrupper involveres, trekkes med og ansvarliggjøres, virker dette utviklingsfremmende og energigivende på hele organisasjonen.

4. Diskusjon

4.1. Betydningen av LØFT som utviklingsstrategi

Respekt inspirerer

LØFT innebærer en grunnleggende *respektfull holdning* til menneskers intensjoner, kvaliteter og atferd. Denne holdningen synes mindre framtrædende i tilnærminger som foreslår løsninger etter først å ha kartlagt en lang liste med forbedringspunkter - altså ting organisasjonen gjør ?feil? eller ikke godt nok.

En holdning preget av respekt legger til rette for å etablere en *konstruktiv samarbeidsrelasjon og øke motivasjon for endring*. Alle har vi behov for å bli respektert og verdsatt for våre anstrengelser med å skaffe oss en leveverdig tilværelse. Bare de færreste vil med åpent sinn erkjenne og innrømme at man med vitende vilje over tid gjør ting det er grunnlag for å nedvurdere. Konfrontasjon, kritikk eller provokasjon brukt i utviklingsøye med vil derfor som oftest forarge mer enn stimulere. *?In fact, we have found that whenever one attempts to give a negative, some kind of block is immediately created in the relationship (as the other starts figuring out how to avoid accepting it)...?(McKnight, 1995)*

En grunnleggende respektfull holdning til mennesker vil redusere fristelsen til å konfrontere og øke lysten til å anerkjenne. Dette er vesentlig siden all forskning og erfaring tyder på at anerkjennelse eller positiv forsterkning virker mer endringsfremmede enn kritikk og negativ tilbakemelding - selv om man krydrer kritikken med betegnelsen ?konstruktiv?.

Løsningene ligger hos dem som ber om bistand

Innen løsningsfokuset tilnærming tenker seg at alle mennesker har i seg (deler av) de ferdigheter og løsninger som er nødvendig for at de skal løse de problemene de søker etter å få hjelp med. Denne antakelsen gjør det naturlig å formulere spørsmål og intervensjoner på en måte som gjør at organisasjonen selv arbeider med egne tanker og idéer, og således kommer fram til sine egne ?gode nok? løsninger. Folk vil som oftest engasjere seg mer i idéer og innspill som kommer fra en selv enn i det som blir fortalt av eksterne konsulenter/-behandlere. Når løsningene kommer fra dem som ber om bistand vil løsningene dessuten passe bedre inn med deres naturlige måter å gjøre ting på.

Søken etter det som virker

LØFT avføder en helt bestemt *?leteaksjon?* i arbeidet for å løse problemer eller skape forbedringer - nemlig en leting etter det folk får til, lykkes med og gjør i situasjoner som ikke oppleves som problematiske. Ved å snakke om og rette oppmerksomhetens lys inn mot slik atferd bidrar man til å ?omskape? en virkelighet som i utgangspunktet kanskje ble opplevd som problematisk. En slik omskaping innebærer bl a en *forventning om og tro på* at klientene selv er i stand til å oppnå det de ønsker. Slike forventninger vil bidra til *positive selv-oppfyllende profetier*, og således øke sannsynligheten for ønsket atferdsendring.

Oppvurdering gir håp, tro og energi

Oppvurdering av det mennesker gjør som er nyttig, riktig og godt for seg *styrker* dem og gir *håp* og *tro* på egne krefter og ressurser. Påpekning av det mennesker gjør som er galt eller for dårlig har en tendens til å *svekke* dem og skape forsvarsreaksjoner.

Når man setter i gang et utviklingsarbeid det som oftest med en antakelse om at det *alltid* er mulig å bli bedre? - eller at aktørene på en eller annen måte bør forandre/forbedre atferd. I mange tilfeller gir dette assosiasjoner om at det er grunnlag for kritikk eller rettvisning, og at det som gjøres i dag ikke er godt nok. Med en slik antakelse har man en tendens til å overse det som gjøres av *godt nok?*-atferd, og således gi et inntrykk av at det er dårligere faktisk med organisasjonen enn det faktisk er.

Nysgjerrighet og innsamling av lokal kunnskap

Et annet vesentlig aspekt ved LØFT som omstillingsstrategi er en genuin nysgjerrighet etter å *lære av* og *aktivt benytte folks lokale kunnskap om sin situasjon og mestring* av denne.

Kunnskap og lærdom blir - dersom klientene tillater det - brukt for å gi innspill til andre i tilsvarende situasjon. En slik anvendelse av menneskers lokale kunnskap vil for det første øke betydningen av den og således bidra til en ytterligere styrking av dem som besitter kunnskapen. For det andre vil det kunne bidra til å samle og spre vesentlig kunnskap om lokale problemer/mestring som ellers ville forblitt *ubevisst?* og uoffisiell. En tydeliggjøring og samling av lokal kunnskap kan gi grobunn for nye teorier og forståelsesformer.

4.2. Fortrinn

Raskere resultater

Med en LØFT-tilnærming vil organisasjoner ofte rapportere bedring og tegn på utvikling allerede etter ett møte eller en samtale/konsultasjon - uansett om bestillingen omfatter bistand til generell utvikling eller løsning av årelange konflikter. Gjennomsnittlig antall samtaler eller møter før måloppnåelse har i min praksis vært 3. Det er rimelig å tenke seg at raske effekter også bidrar til å øke mestringsfølelse - både hos klient og konsulent. Høy effektivitet og produktivitet er naturligvis viktig når man skal vurdere LØFT opp mot alternative tilnærminger.

Unødvendig med felles problemforståelse

En annen ikke uvesentlig fordel ved LØFT er at man unngår å bruke krefter på ørkesløse diskusjoner om *hva som egentlig er problemet*. Det er en hevdvunnen oppfatning innenfor organisasjonsutvikling at det er nødvendig å skape en *felles problemforståelse* før en kan igangsette tiltak. Det er f eks ikke uvanlig at konsulent utarbeider et problemnotat eller en kartleggingsrapport. I forsøket på å sikre en *felles situasjonsbeskrivelse* vil man i egne tilbakemeldingsmøter ønske å sjekke om konsulentens oppfatninger samstemmer med organisasjonens oppfatninger. På mange punkter vil det dukke opp *uenighet* om virkelighetsforståelsen, om konsulent har gjengitt og forstått aktørene rett, og om hva man skal legge i de ulike begreper og formuleringer. Slike seanser kan lett bli frustrerende og forvanske en videre samarbeidsprosess.

Dersom man er bedt om å løse en fastlåst konflikt, vil konfliktens *natur* - nemlig *motstridende oppfatninger* og interesser og negativ kjemi mellom partene - gjøre det enda vanskeligere å skape en felles problemforståelse før man kan komme over i løsningsfasen.

Unødvendig med felles målforståelse

Det er heller ikke nødvendig med en *felles målforståelse* for å arbeide i tråd med løsningsorienterte prinsipper - bare målene ikke er gjensidig utelukkende (f eks at en ønsker å være gift og den andre ønsker skilsmisse). Det er naturlig at partene i en organisasjon har forskjelligartede mål. Problemløsning og forbedringsarbeid etter LØFT formulerer et ambisjonsnivå som favner disse forskjellene - f eks **7** på en skala fra 1 til 10 - og tar sikte på å ende opp i en situasjon hvor alle de involverte parter uttrykker at de har nådd dit de ønsker. I en slik prosess er det strengt tatt ikke nødvendig at konsulenten har helt klart for seg hva klienten legger i sine målformuleringer. Bare klientene vet helt presist hva de legger i f eks **7** på skalaen, dersom **7** defineres som målet eller *?godt nok?*. Dersom skalalen er konstruert slik at *7 er bedre enn 5*, så er det tilstrekkelig for konsulenten å legge til rette for at klientene kan konstatere at de er på **7**, og at de selv hevder å ha nådd dit de ønsker eller tror er realistisk.

Når man ikke for enhver pris søker etter å *forstå innholdet* i klientens ord og formuleringer vil også antall *misforståelser* reduseres eller t o m kunne utnyttes *konstruktivt*. *?I have come to the conclusion that understanding is impossible. There is only more or less useful misunderstandings?* (de Shazer, 1994, pers komm)

Konsulentrollen blir mer givende

En av de store fordelene ved LØFT som hovedtilnærming til problemløsning og organisasjonsutvikling er *virkningene på konsulenten*. Alle som har forsøkt seg som konsulent og hjelper vil kjenne igjen situasjoner hvor det å forsøke å forstå og forklare problem har ført til at man selv har blitt frustrert, oppgitt, pessimistisk og negativt innstilt. Det er ikke uvanlig at man ender opp med *?håpløse?* klienter som forklaring på hvorfor man ikke kommer videre. Erfaring tyder på at konsulents muligheter for å være til hjelp innskrenkes til et minimum dersom man vurderer klienten i et negativt lys.

LØFT bidrar til at klienten får presentere seg på en måte som *gjør meg inspirert*. Det er mer behagelig og lystbetont å jobbe. Konfliktløsning og forbedringsarbeid blir spennende og stimulerende - ikke anstrengende og tappende. Dette merkes naturligvis, og gir en positiv innvirkning tilbake på klienten. På denne måten økes frihetsgrader, fleksibilitet og kreativitet - hos alle parter.

4.3. Motforestillinger

Motforestillingene mot LØFT er imidlertid flere. De fleste av oss er oppvokst med antakelsen om at problemforståelse er en nødvendig betingelse for problemløsning, og for mange er det en udiskutabel sannhet. Utsagn som *?vi må jo finne ut hva som egentlig er problemet?*, *?det er viktig å finne ut hvor skoen egentlig trykker?*, *?før vi kan komme videre så må folk få luftet ut sine frustrasjoner?* osv møter vi til stadighet. Jeg har også hørt kolleger uttrykke en redsel for at klientene ikke føler seg *forstått* dersom de ikke får anledning til å luften ut sin vrede. Mine erfaringer tyder tvertimot på at resultater oppnås mest effektivt uten problemgransking, men

at folk opplever at de har fått problemene opp på bordet og anledning til å *gå i dybden* av problemene på tross av at det er mål og løsningsnakk som står i fokus.

Mange vil hevde at LØFT er en *overfladisk* tilnærming og at den ikke går tilstrekkelig i *dybden* av problemene. I en slik uttalelse ligger det bl a innebakt en antakelse om at fenomener *under flaten* er mer verdt enn fenomener *over flaten*. Dette er ikke selvvinnlysende. Det er dessuten alltid slik at man *velger perspektiv* i de samtalene man fører. Det er umulig å føre alle typer samtaler *samtidig*. Ved å bringe noen samtaler opp til overflaten (f eks om problemer og problemers årsaker), så *undertrykker* man samtidig andre mulige samtaler (f eks samtaler om hva som gjøres riktig i problemfrie situasjoner). Spørsmålet for meg blir hvilke typer samtaler det synes *mest nyttig* å føre, hvor man kan finne *gode spor* på vei mot en best mulig situasjon for klienten, og lete på steder hvor andre kanskje ikke har sett tidligere, enten det er over eller under *?flaten?*

Et spørsmål som ofte dukker opp er om hvorvidt de raske positive resultatene etter LØFT er *varige*. Etterundersøkelser som er gjort i USA viser at 86 % av klientene rapporterer bedring 12-18 måneder etter avsluttet terapi (de Shazer, 1994). Dette er et minst like høyt - eller høyere - tall enn for terapier det er naturlig å sammenligne seg med. For det andre kan man jo stille seg spørsmålet *?hva er varig her i livet??* og *?hvilke andre tilnærminger kan slå fast å ha bidratt til varige resultater??*

Det er holdepunkter for å fastslå at livet går opp og ned for de fleste av oss, og at utfordringen for hjelpere vil være å gi folk redskaper eller strategier som de kan velge å sette i verk dersom livet går en imot.

En kollega har spurt meg om hva som blir igjen av *konsulentrollen* dersom oppdragsgivere og klienter selv vet best og selv har løsningene. Grunnen til at folk søker hjelp er likevel at de ønsker seg en forandring som de ikke makter å få til på egen hånd. Ved å *fokusere på det de gjør som fungerer* øker sannsynligheten for at denne atferden gjentas. Fra å *se* og beskrive problemer og elendighet igangsettes en prosess hvor man *ser* og beskriver situasjoner med mindre av problem og mer av livet slik man ønsker seg det.

Dette har vist seg å skape en *forskjell som gjør en forskjell* for klienter som søker hjelp utenfra. Konsulenten har, ved å være ekspert på å stille gode spørsmål og gi nyttige hjemmeoppgaver, bidratt til at folk får det mer som de ønsker - selv om de kanskje i realiteten bare fortsetter å gjøre mer av det de alltid har gjort.

Det som skiller LØFT fra andre samtaletilnærminger er at den stort sett består av *spesialiserte spørsmål* som unngår konfrontasjon og fortolkninger.

4.3. Begrensinger

I mange omstillingsprosesser er det nødvendig å iverksette flere og andre virkemidler enn det som omfattes av samtaler mellom berørte parter. I større organisasjoner vil man ofte også måtte gjennomføre tiltak av såvel teknologisk som strategisk og administrativ art for å oppnå ønsket forandring. Ofte er endringsprosesser initiert av politiske eller overordnede vedtak. Konsulenter blir ofte bedt om å levere grunnlagsmateriale for slike vedtak. Andre ganger kan vi bli bedt om å levere ekspertuttalelser eller gi anbefalinger om ulike måter å organisere

virksomheter på. Slike oppdrag krever supplement av andre metoder og framgangsmåter enn den som er beskrevet her.

Ofte er det *endring av rammebetingelser* og ulike typer *tvang?* (f eks av økonomiske eller politiske grunner) som representerer den viktigste drivkraften til organisasjonsendring. I slike tilfeller vil ikke LØFT representere selve støtet til endring, men kunne anvendes *innenfor* de rammebetingelser som er etablert.

Det er ikke spesielt hensiktsmessig å arbeide utelukkende løsningsfokusert i en sammenheng hvor andre har kontrollen over det som skal skje og aktørenes råderett over egen situasjon er minimal. LØFT-metoden kan imidlertid brukes som *avklarings- og kartleggingsredskap* også i slike sammenhenger. Det vil alltid være nyttig gjennom samtaler å søke etter enighet om *gode nok?* mål, definere kriterier for måloppnåelse, blinke ut nyttige grep og tiltak og evaluere framdrift opp mot målekriterier. Det er også holdepunkter for at det er vel så effektivt å blinke ut forbedringstiltak/løsninger utfra en kartlegging av det organisasjoner gjør som fungerer godt i forhold til mål som etter å ha kartlagt organisasjonens problemer og - forbedringsområder.