

LØSNINGSFOKUSERT TILNÆRMING TIL KONFLIKTER

*av cand. psychol. Gro Johnsrud Langset,
Agenda Utredning & Utvikling A/S, juli 1998.*

SAMMENDRAG

Antakelsen om at forståelse av konflikters natur og årsaker er nødvendig for å løse konflikter gjennomsyrrer mye av konfliktlitteraturen. Det er holdepunkter for at nettopp denne antakelsen bidrar til at mange finner konfliktløsning vanskelig, tidkrevende - og ofte nytteløst. Denne artikkelen oppsummerer erfaringer og resultater fra *løsningsfokuset tilnærming* til arbeid med å løse konflikter i til sammen 27 norske statlige og kommunale organisasjoner. Erfaringene illustrerer at selv svært kompliserte og fastlåste konflikter raskt lar seg tilfredsstillende løse ved løsningsfokuset tilnærming (LØFT). Innbakt i LØFT er antakelsene om at det er mer hensiktsmessig å studere kjennetegn ved *løst konflikt* enn ved konflikt, og at det er mer virksomt å lete fram, forstørre og forsterke løsningsfremmende atferd enn problematferd.

SUMMARY

Solution focused approach to conflicts.

The conflict literature is dominated by the presumption that it is necessary to understand the underlying nature and causes of conflicts to be able to solve them. There is evidence that this presumption has contributed to the fact that consultants and managers find conflict solving difficult, time consuming - and often futile. This article summarises the experiences and results from applying a *solution focused approach* to conflict solving in 27 Norwegian public organisations. The experiences illustrate that even very complicated conflicts are satisfactorily and quickly solved by a solution focused approach. The premises of the solution focused approach are that it is more useful to study the characteristics of *conflict solved* than those of the nature of the conflict, and that it is more efficient to look for, amplify and reinforce *solution behaviour* than problem behaviour.

In general, problem talk appears as if based on the traditional western view of truth and reality. As one fact follows another in the sequence of conversation, we start to feel forced to look behind and beneath, forced to assume causal links and interconnections between these facts. This leads to the idea that the underlying, basic problems - whatever is behind and beneath - must be worked on first, before the clients can tackle other problems (de Shazer, 1994, s 79).

Interessen for konflikter og konfliktløsning har økt betraktelig de seinere årene. Siden Schmidt & Tannenbaum skrev *Management of differences* i 1960 er konflikt blitt et stort forskningsområde innen organisasjonsfeltet (Thomas & Tymon, 1885). Det gis omfattende beskrivelser av hvordan konflikter kan forstås som fenomen, antakelser om årsaker, effekter og opprettholdende faktorer, og oppskrifter på hvordan en bør gå fram for å løse konflikter.

En framtreddende antakelse innen konfliktforskningen er at det er nødvendig å diagnostisere og forstå *konfliktenes underliggende årsaker* for å kunne løse konfliktene tilfredsstillende (se f eks Rahim & Bonoma, 1979). Man advarer mot løsningsstrategier som kun *overflatisk* retter seg inn mot partenes atferd, og antar at man ved dette vil undertrykke underliggende behov og dermed gi grobunn for å skape sterkere konflikter i framtida (Fisher, 1990). Konstruksjon av løsninger uten en grundig forståelse av konflikt som fenomen oppfattes som lite hensiktsmessig og til og med umulig. *Until a complete picture is created of what a dispute is about, it is impossible to address grievances* (Kottler, 1994, s. 8). Man tenker seg at konfliktens art er bestemmende for hvilke løsningsstrategier som bør brukes (Donohue, 1992).

Det er også vanlig å anta at partene i prosessen må gis anledning til å *luften ut sine* frustrasjoner og *sette ord på sin vrede*. *Direkte tale og åpen konfrontasjon* blir ofte sett på en verdifull og nødvendig del av forsøkene på å få løst konfliktene.

Over 100 forskjellige konfliktløsningsstrategier er i bruk (Wall & Callister, 1995). Typisk for de løsningsstrategier som foreligger er at de består av mange skritt og relativt *lange, omfattende prosedyrer* (se f eks Deutsch, 1993). Mye av arbeidet med konfliktløsning foregår som prøving-og-feiling, og man opplever ofte å komme til kort (Blake & Mouton, 1984).

I lys av den økte interessen for konfliktløsning er det et tankekors at det bare finnes spredte data som antyder at konfliktløsning nytter og hvilke løsningsstrategier som er mest virksomme. *... currently there is a great deal of uncertainty as to which conflict management techniques are successful. Actually we know more about the steps third parties take or prefer than we do about what works* (Wall & Callister, 1995, s. 549)

De effektstudiene som er gjort antyder at konfliktene løses bare i ca 60 % av tilfellene (Wall & Callister, 1995). Innenfor konflikttradisjonen har man spekulert i at det kanskje ikke er et så bekymringsfullt at en så stor andel av konfliktene ikke løses, fordi det å rette mye oppmerksomhet inn mot konfliktens *årsaker* antakelig vil virke konfliktforebyggende på lengre sikt. En alternativ hypotese er imidlertid at all oppmerksomheten rundt konfliktens årsaker i stedet har vært medvirkende til at det har vist seg så vanskelig, tidkrevende og frustrerende å løse konflikter.

HENSIKTEN MED ARTIKKELEN

Jeg vil i denne artikkelen argumentere for at tradisjonelle antakelser om konflikter, årsaksforhold og løsningsstilnæringer oftere bidrar til å forstørre og forsterke konflikten enn det motsatte. Jeg baserer meg på antakelsen om at konflikters *løsninger* ikke nødvendigvis er relatert til problemets art og heller ikke avhengig av at man forstår konflikten. I lys av en slik antakelse vil jeg argumentere for at det er mer hensiktsmessig å studere karakteristika ved mulige konflikt*løsninger* enn å analysere karakteristika ved problemsituasjonen.

I tillegg vil jeg legge fram et *systematisert erfaringsmateriale* som sannsynliggjør at det er mulig å løse konflikter raskt uten å gå veien om å analysere og forstå konfliktenes natur og årsaker. I det presenterte materialet ble konfliktene tilfredsstillende løst med relativt liten ekstern ressursinnsats, men ved en intensiv, konsentrert bruk av standardiserte *løsningsfokusede spørsmål og virkemidler*. Selv svært kompliserte og fastlåste konflikter lot seg løse tilfredsstillende ved gjennomsnittlig 2-3 løsningsfokusede intervensjoner. Mitt samlede erfaringsmateriale gjennom de siste 11 årene som organisasjonspsykolog tyder på at *løsningsfokusede tilnærming (LØFT)* til konfliktløsning gir raskere gode resultater med mindre ressursinnsats enn alternative tilnærminger.

TRADISJONELLE ANTAKELSER GJØR LØSNING KOMPLISERT

?The frame ?difficult case?becomes a self-fulfilling prophecy? (de Shazer, 1988, s. 103)

Det kan se ut som om antakelsen om at man må forstå konfliktenes *?kjerne?* før man kan løse dem har en tendens til å *oppretholde og forsterke* konfliktene. Blake & Mouton (1984) viser til et eksempel på at det å åpne for *?problemsnakk?* førte til at konflikten ble ytterligere aksentuert og at konfliktløser følte seg tiltakende hjelpeløs: *?I did not know where to go from there: We had accomplished little, except to name the difficult issues and to recognize the depth of disagreements...?* (ibid, s 100 min uth). Når man lytter til mennesker som beskriver sine problemer og søker etter forklaringer på disse, så vil stadig nye *?fakta?* om problemene avdekkes og problemet framstå som verre og verre. Etter en stund vil hele situasjonen oppleves så overveldende, komplisert og håpløs at både konfliktløser og partene føler seg maktesløse. Erfaringen er at konfliktløser som føler seg hjelpeløse og fortvilte over ikke å komme videre ofte faller for fristelsen til selv å vise konfliktfremmende atferd - som f eks å anklage partene og forsvare egne utspill. Dette har en tendens til å bidra til ytterligere opptrapping av konfliktene.

Mange finner konfliktløsning tidkrevende og svært vanskelig. I en oversiktsartikkel fra 1995 (Wall & Callister) spekuleres det i mulige årsaker til hvorfor konflikter så vanskelig lar seg løse. Forfatterne presenterer en hypotese om at konflikter muligens kan sammenlignes med forkjølelse når det gjelder kompleksitet i årsaksforhold. *Virus* blir brukt som en analogi for å forklare hvorfor konflikter synes å være et så vanskelig område å få tak på. Det argumenteres med at både forkjølelsevirus og *?konfliktvirus?* angriper mennesker på en dynamisk, selvforsterkende og konstant bevegelig måte, og at det derfor kanskje finnes like liten kur mot *?konfliktvirus?* som mot forkjølelsevirus! *?Overcoming these difficulties is probably the major challenge of our field. Until we are able to do so we?ll face the same quandry as the virologists: Capable of describing the problem, but unable to cure it?* (ibid, s 551).

Kanskje er det imidlertid slik at oppmerksomheten rundt konflikters natur og årsaksforhold har *forvansket* - i stedet for å forenkle - arbeidet med å utvikle effektive tilnæringer til konfliktløsning. Det kan se ut som det å søke *?bakenfor?* konfliktene for å forklare og forstå de *?underliggende?* mekanismene fører til *endeløse gjentakelser* og aktivitet uten mål og retning. Vi kan jo aldri være sikre på om det ikke vil være mulig å grave fram enda en dypere forklaring.

Innenfor sosial kognitiv psykologi kan man vise til at bare det å *forklare hvorfor* man har en bestemt negativ oppfatning av en person har som utilsiktet virkning å *forsterke* denne oppfatningen og gjøre den mer motstandsdyktig mot forandring (Barrett & Cooperrider, 1990). Negative vurderinger og oppfatninger av andre har en tendens til å *vedvare* - selv om man blir presentert for eksempler som viser at disse oppfatningene er basert på feil grunnlag - og spesielt hvis man blir spurt om å forklare hvorfor man oppfatter andre som man gjør (Anderson, Lepper & Ross, 1980).

Det er holdepunkter for at jo mer man *snakker om og retter oppmerksomheten* inn mot konflikter, jo mer later man til å forsterke folks *opplevelser* av konflikten. Når man snakker om og forestiller seg konfliktsituasjoner, synes man å fornye de følelser og assosiasjoner som er knyttet til konfliktene, og dermed skapes framtidvisjoner som er preget av de samme konfliktene. Slike framtidvisjoner øker sannsynligheten for å videreføre konfliktoppretholdende atferd.

Antakelsen om at det er så komplisert å løse konflikter bidrar til at man leter etter tegn som gir bekreftelse på at en har rett i sine antakelser. Det er ikke problematisk å finne slike tegn, og man kan bli fanget i *selvoppyllende profetier*, noe som innebærer at det man *gjør* faktisk opprettholder konflikten.

LØFT: ANTAKELSER, MATERIALE OG METODER

En hovedantakelse i LØFT er at det ved en konflikt er nyttigere å vite hva en *ønsker å oppnå* og hva en *gjør* som *virker løsningsfremmende* enn å vite noe om konflikt og konfliktmønster. LØFT baserer seg på idéen om at man ved å utkrystallisere partenes *mål* og analysere det partene *gjør i de periodene/situasjonene hvor konfliktene er mindre eller fraværende*, finner kimer til løsningsfremmende handlinger. Ved å gi slike *?kloke?* handlinger oppmerksomhet og anerkjennelse øker man sannsynligheten for at disse gjentas (se Langslet, 1996, for en bredere presentasjon av tilnærmingen).

En annen antakelse i LØFT er at *enhver atferdsendring* i en problematisk situasjon kan være tilstrekkelig til å frambringe løsninger på en problematisk situasjon. Siden endringer i stor grad skjer innenfor et *språk*, fortsettes det imidlertid at endringene *snakkes om* på en måte som gjør dem *reelle* overfor partene. Man tenker seg at måten fenomener blir *omtalt* på og hvilke aspekter ved virkeligheten som gis *språklig oppmerksomhet* (f eks problematferd eller problemfri atferd) er sterkt bestemmende for hvilke opplevelser og fortolkninger som skapes. En følge av dette er at selv forbedringer og unntak som kan synes små og ubetydelige må gis tilstrekkelig språklig oppmerksomhet for å sikre at de gis løsningsfremmende *betydning* i partenes virkelighetsoppfatning.

Materiale

Fra 1993 til 1996 var jeg engasjert som ekstern konsulent i til sammen 27 organisasjoner og enheter med sikte på å løse konflikter av ulik karakter. Fellestrekk ved konfliktene var *samarbeids- og arbeidsmiljøproblemer, generell misnøye, misnøye med ledere eller ledelsesutøvelse* og ulike *motstandsreaksjoner* ved introduksjon av forandringer. Konfliktene hadde vart over lengre tid. Da partene ba om ekstern bistand, hadde de sluppet opp for idéer til hvordan de skulle gå fram for å få til en bedring av forholdene. Forholdene ble opplevd som *?håpløse?* og *?fastlåste?*.

Organisasjonene omfattet statlige direktorater, domsstoler, somatiske sykehusavdelinger, psykiatriske avdelinger og poliklinikker, kommunale bydeler, distrikter og avdelinger, skoler, barnehager, hjelpetjeneste for barn og unge, områdeteam, sosialkontorer, rusmiddelprosjekter og private organisasjoner.

Størrelsen på de enhetene jeg ble bedt om å bistå med konfliktløsning varierte fra 3 til 45 personer. Gjennomsnittsstørrelsen på enhetene var 16 personer. Enhetene kunne bestå av alle ansatte på en arbeidsplass eller av mindre grupper - som ledergrupper eller stabsfora. Sju grupper bestod av fra 3 til 9 personer. Elleve grupper bestod av fra 10 til 19 personer, og ni grupper bestod av fra 20 til 45 personer.

Vurdering av om og under hvilke forutsetninger konfliktene lar seg løse

Ikke alle konflikter lar seg løse. I det aktuelle materialet startet jeg derfor opp med en definert *vurderingsfase* som ga meg muligheter til sammen med partene å besvare følgende spørsmål:

1. Er det *realistisk* å tro at konfliktene lar seg løse innenfor eksisterende struktur og personalsammensetning?
2. Hvis *ja*, hva er det realistisk å tro at man kan oppnå av forbedringer - med *hvilke tiltak?*
3. Gitt at realistiske forbedringer oppnås, vil disse være *gode nok* til å leve med for de involverte parter?
4. Hvis *ja*, hva må skje for å vedlikeholde forbedringene?
5. Hvis det *urealistisk* å tro at konfliktene skal la seg løse, hvilke tiltak og veivalg er da mulige?

Jeg avtalte ca 3-5 møtepunkter med partene (med 4-6 ukers mellomom) for å gjøre de vurderingene som ligger innbakt i disse spørsmålene. Hver av disse møtepunktene blir nedenfor betegnet som en *intervensjon*. Eksempler på *en intervensjon* er:

- 1 1/2 times gruppeintervjuer (med fra 3-5 personer)
- 1- 2 dagers oppstartsamlinger (med hele den aktuelle enheten)
- 1/2 - 1 dags oppfølgingsmøter (med hele den aktuelle enheten).

Jeg søkte gjennom alle disse intervensjonene i tråd med løsningsfokuserte prinsipper (se f eks Walter & Peller, 1992) *sammen* med partene etter å:

- Klargjøre partenes *ønskemål* for samarbeidet med meg.
- Finne måter å konstatere at målene er nådd på.

- Utforske hva som har vist seg å være spesielt klokt å gjøre for å nå målene.
- Finne fram til hvilke *vekstvilkår* som kunne *sikre gjentakelser av kloke handlinger*.
- Dersom gjentakelse av kloke handlinger ikke var tilstrekkelig, bli enige om hvilke *andre* tiltak som var nødvendig for å nå målene.
- Evaluere handlinger og forbedringer med referanse til ønskemålene.
- Vurdere *nytt* av konsulentbistanden.

Klargjøring av hva som kjennetegner løst konflikt?

Et viktig ledd i klargjøringen av partenes ønskemål var å drøfte ulike forståelser av fenomenet *løst konflikt*. Vi definerte den situasjonen som var utgangspunktet for å engasjere ekstern konfliktløser som *for dårlig* til å leve videre med. Ulike alternative utfall av forsøkene på å løse konflikten ble drøftet, f.eks. at partene opplever: (1) *ideell* løsning av konflikten i den forstand at alle opplever at alle de aktuelle problemene er løst, (2) *god nok* løsning av konflikten i den forstand at situasjonen er til å leve med på tross av at noen fremdeles opplever en del forhold problematisk, (3) *bedring* av situasjonen, uten at situasjonen vurderes som god nok til å leve videre med, (4) *status quo ante bellum* og (5) *forverring* av situasjonen.

Skalaspørsmålet var sentralt for å gi partene en anledning til tallmessig å vurdere *dagens situasjon* i forhold til en situasjon de betraktet som enten *ideell*, *god nok*, *realistisk* og/eller *eller bedre enn nå*:

- ”På en skala fra 0 - 10, hvor 0 står for den situasjonen som var utgangspunktet for at dere engasjerte ekstern konfliktløser, og 10 står for en situasjon hvor alle problemene deres er løst, hvor vil dere plassere dere *i dag*?” (dvs 0 = *for dårlig* og 10 = *ideell* løsning).
- ”Hvor på skalaen må dere være for at dere skal tenke at problemene er *godt nok* løst?”
- ”Hvor høyt tror dere det er *realistisk* å komme?”

Forskjeller mellom de ulike ambisjonsnivåene ble konkretisert. Kjennetegnene (*annerledesgjøringen-til-partene*?) ved *godt nok* løst konflikt ble fastslått og gitt et tall på skalaen. Dette *godt-nok-tallet* ble brukt som *evalueringsanker* som endringer, bedring og framskritt kunne vurderes opp mot underveis.

Løsningsfokuserede intervjuer og fellesmøter

Alle organisasjonens ansatte ble *intervjuet* - gruppevis og/eller individuelt i 1 - 1 1/2 time. Intervjuene ble avsluttet med at jeg tok en *pause* på ca 10 minutter for å vurdere det jeg var blitt fortalt for så å komme tilbake og presentere et *budskap* til intervjupersonene. Dette budskapet bestod av en *kompliment* og en *hjemmeoppgave* (Berg, 1994). Komplimentet var formulert med utgangspunkt i det jeg hadde hørt de ansatte fortelle om deres særegne kvaliteter og det de allerede hadde gjort allerede for å løse konfliktene. Hjemmeoppgaven var en *observasjonsoppgave* - som oftest en variant av First Formula Session Task (de Shazer, 1988) - f.eks:

”Legg merke til ting som skjer som dere ønsker skal fortsette å skje”.

Ca 4-6 uker etter intervjuene ble det avviklet *fellessamlinger* på 1 - 1 1/2 dag med den enheten jeg var satt til å jobbe med (se Langslet, 1996, s 90-92, for en beskrivelse av et løsningsfokuset standardopplegg for disse samlingene).

I de innledende fellessamlingene ble det i tillegg til målavklaring brukt mye tid og oppmerksomhet til å utkrystallisere det partene hadde gjort av *?kloke grep?* i sine forsøk på å løse konfliktene. Varianter av *unntaksspørsmålet* (se Langslet 1996) ble brukt:

”Beskriv *ett konkret eksempel* (som nylig har skjedd og) som var i nærheten av ”godt nok”: *Hvem gjorde hva* (av klokt) *når og på hvilken måte?*”

Disse eksemplene ble presentert og analysert i plenum.

Følgende er eksempler på *oppfølgingsspørsmål* som ble brukt for å tydeliggjøre for partene hva og hvorfor akkurat det de hadde gjort i de konkrete eksemplene hadde vært klokt:

- ”Hvordan visste du/dere at det var klokt å gjøre det akkurat slik?”
- ”Hvordan greide du/dere å gjennomføre det du/dere tenkte?”
- ”Hvorfor tror dere det var lurt å gjøre det akkurat slik?”
- ”Hva forteller dette om deg/dere og deres kvaliteter som det er viktig for dere å vite at dere har?”
- ”Kan dere komme på noe annet som nylig har skjedd og som gjenspeiler de samme kvalitetene ved deg/dere?”
- ”Hva så andre at du/dere gjorde som overbeviste dem om at dere hadde disse kvalitetene?”
- ”Hvor overbevist er dere om at dere skal kunne gjenta det som har vist seg klokt?” osv.

Fellessamlingene ble avsluttet med at jeg ga *løsningsrettede registreringsoppgaver* samt la til rette for at det ble laget planer for hvordan tiltak og *?klok atferd?* skulle videreføres.

Oppfølgingssamlingene kunne vare fra 1/2 til 1 dag. Slike samlinger gikk stort sett med til å *markere og framheve forbedringer og kloke grep* samt bli enige om de videre skrittene i utviklingsarbeidet. Arbeid for å *vedlikeholde ønskede forbedringer og forebygge mot ?tilbakefall?* ble også vesentlig i oppfølgingssamlingene. Sentrale spørsmål i denne forbindelse var f eks:

- ”Hvordan skal dere unngå å *glemme* det som har vist seg klokt?”
- ”Hva vil være det første tegnet på tilbakefall?”
- ”Hvilke kloke grep kan dere da sette inn?”
- ”Hva må skje for at dere skal *huske* det dere gjorde av klokt når konfliktene på nytt dukker opp?” osv.

Konfliktløsningsarbeidet ble *avsluttet* på det tidspunktet da organisasjonen konstaterte at målene for arbeidet var *godt nok oppfylt*, dvs at partene konstaterte god nok bedring eller

vurderte problemene som godt nok løst. Det er tidspunktet for og innholdet i disse rapportene som er *utgangspunkt for resultatbeskrivelsene* nedenfor.

METODISKE DILEMMAER

?Forskning omfatter søking etter kunnskap og en formidling av denne kunnskapen til et fellesskap som vurderer den? (Andersen, 1996)

Et viktig siktemål med denne artikkelen er å søke etter kunnskap som kan tenkes å være *anvendbar* for praktikere i tilsvarende situasjon som meg. Min ambisjon er å *reflektere systematisk* over hva som synes å *virke* konfliktløsende og bearbeide data med henblikk på å *trekke ut sentrale poenger* som illustreres ved eksempler fra materialet. Materialet er såpass omfattende at det i tillegg er naturlig å gi en kvantitativ oppsummering av sentrale trekk og funn.

En slik måte å *?forske?* på er hovedsakelig forankret innenfor en *konstruktivistisk* forsknings-tradisjon (se f eks Andersen 1995 og Reichelt 1996). Her understrekes verdien av at *praktikeren* strukturerer, oppsummerer og formidler essenser fra egen praksis. Det legges vekt på å stille spørsmål om hvilken kunnskap det er *verdifullt* for terapeut og klient å utvikle. Det legges til rette for at klienter og terapeuter er *samforskere* i søkingen etter kunnskap som kan komme begge parter til gode. Innen en slik tradisjon vil klientens vurdering av nytte rangeres *høyt* som kriterium på måloppnåelse.

Den konstruktivistiske forskningstradisjon baserer seg på antakelsen om at *språkvalg* har betydning for hvordan folk oppfører seg og opplever sin verden, at forskeren er en *subjektiv medskaper* av kunnskap og at det derfor er umulig for forskeren å finne ut hva som er *objektivt sant* om dem hun *forsker på*?. Innenfor denne tradisjonen søker klient og behandler *sammen* etter svar på de spørsmål som er relevante for begge parter (Andersen 1996). Slike svar vil neppe tilfredsstillende kravene innenfor en stringent empirisk forsknings-tradisjon. Denne forutsetter bl a bruk av valide og reliable målemetoder, mest mulig objektive kriterier for måloppnåelse og kontroll over de variablene man utforsker, f eks ved hjelp av sammenlignbare grupper. Klientenes vurdering av nytte rangeres lavt som kriterium på måloppnåelse.

Det er et imidlertid et tankekors at det ser ut til å være et omvendt forhold mellom tradisjonell vitenskapelighet og relevans for praktikere. Praktikere synes å oppleve liten nytte av forskning basert på konvensjonelle empiriske designs (Reichelt, 1996). En konsekvens av dette er at praksis og forskning bør kobles tettere sammen (se f eks Rønning, 1996), og at det gjøres legitimt å publisere praktikerens framgangsmåter og erfaringer på en måte som lar seg etterprøve og nyttiggjøre av andre. Denne artikkelen er ment å være et bidrag i så måte.

RESULTATER

Resultatene fra den foreliggende undersøkelsen er systematisert utfra følgende kriterier:

- Antall ansatte i organisasjonen
- Antall intervensjoner
- Antall organisasjoner som rapporterte god nok måloppnåelse/bedring/problemløsning
- Antall intervensjoner før partene konstaterte god nok måloppnåelse/bedring/problemløsning
- Antall organisasjoner som rapporterte bedring, men uten at denne ble vurdert som god nok til å leve videre med
- Antall organisasjoner som rapporterte status quo ante bellum, evt forverring av situasjonen.

Skalaspørsmålet ble brukt som *evalueringsanker*?. Skalaen forankret tall for - og forskjeller mellom - situasjoner partene opplevde som hhv *for dårlig, bedre, realistisk, godt nok og ideelt*. Tallet for *godt nok måloppnåelse*? ble brukt som kriterium for å fastslå om konflikten var tilstrekkelig godt løst til at konsulenten kunne trekke seg ut og organisasjonen konsentrere seg om konstruktiv oppgaveløsning. Arbeidet med konfliktløsningen ble avsluttet på det tidspunkt der partene var enige om at de var nådd opp til *godt nok*-tallet på skalaen. Resultatene nedenfor er basert på en *opptelling* av hvor mange av de 27 organisasjonene som rapporterte å ha nådd til *godt nok*? innenfor det antall intervensjoner og tidsrom som er rapportert nedenfor - samt *på det tidspunktet* hvor kontakten med konsulenten ble avsluttet. Undersøkelsen omfatter altså ikke systematiske etterundersøkelser på bestemte tidspunkter etter avsluttet konsulentkontakt.

22 av 27 organisasjoner (82 %) rapporterte om *godt nok* måloppnåelse/bedring, dvs at konflikter og problemer var blitt løst på en måte som var til å leve videre med, i løpet av den perioden som innledningsvis ble definert som en *vurderingsfase*. Disse organisasjonene maktet å nå de målene som var forhandlet fram *innenfor den daværende ledelses-* og

personalstruktur - og altså *uten* at noen av organisasjonens ledere eller ansatte måtte si opp sin stilling.

2 av 27 organisasjoner (7 %) rapporterte om *bedring* av forholdene, men hvor *en av forutsetningene var at en av partene sluttet*. I ett tilfelle var det overordnet leder for organisasjonen som ble anmodet om å fratre, mens det i det andre tilfellet var en underordnet leder som fant det umulig å leve videre med forholdene slik de var, og selv valgte å slutte.

3 av 27 organisasjoner (11 %) oppnådde *ingen bedring* av situasjonen.

Ingen av organisasjonen rapporterte om *forverring* av situasjonen.

De 22 enhetene som rapporterte å ha oppnådd sine forbedringsmål innenfor daværende struktur og personalsammensetning oppnådde disse etter 1-5 intervensjoner (inkludert intervjuene som ble avvirket i forkant av fellessamlingene). Ti enheter kunne konstatere gode nok løsninger etter 3 intervensjoner, fem var fornøyde etter bare 1 intervensjon, tre rapporterte tilstrekkelig bedring etter 2 intervensjoner, mens to enheter trengte 5 intervensjoner for å kunne konstatere god nok problemløsning.

Disse resultatene viser at *gode nok?* løsninger ble rapportert etter gjennomsnittlig 2 intervensjoner i over 80 % av tilfellene. Dette tallet inkluderer kun de enhetene som oppnådde sine mål innenfor daværende struktur, ikke de to enhetene hvor en person sa opp sin stilling i den perioden jeg var engasjert. Iallfall en av de to siste enhetene rapporterte klare forandringer i positiv retning som følge av prosessen..

KASUSILLUSTRASJON

Bakgrunn, tidligere løsningsforsøk og antakelser om løsning

Eksempelet er hentet fra *en liten barneskole* i en norsk bygd med sterke tradisjoner innenfor kristent avholdsmiljø. Det var tett slektsskap mellom sentrale aktører i konflikten.

Skolen bestod av ca 10 lærere - inkludert rektor. Den aktuelle konflikten hadde pågått i flere år, og artet seg primært som sterk misnøye mot rektor. Alkoholproblemer og uakseptabelt autoritær lederstil inngikk som hovedanklager mot ham.

Det hadde vært gjort mange tidligere forsøk på å komme fram til akseptable løsninger. Skolens plangruppe hadde utarbeidet en handlingsplan for løsning av konfliktene. Rektor hadde stått fram med sitt alkoholproblem - slik han var blitt oppfordret til. Det hadde vært avholdt personalsamlinger med eksternt hjelp og blitt inngått spesialavtaler om alkoholbruk med rektor. Den siste personalsamlingen var blitt avvirket ca et halvt år før jeg kom inn, men hadde ikke blitt gjennomført etter planen fordi rektor hadde forlatt samlingen. Han hadde vært sykemeldt siden.

Skolesjefen i kommunen var min oppdragsgiver, og deltok som observatør på fellessamlingene jeg hadde med personalgruppa. Han var i slekt med rektor, og hadde hele tiden vært tett involvert i konflikten. Han hadde dessuten selv fungert som konfliktløser i andre organisasjoner. Kommunens bedriftslege hadde før jeg kom inn hatt samtaler med lærerkollegiet, og bl a konfrontert dem med noe han oppfattet som konfliktskapende atferd.

Det var særs dårlig stemning i kollegiet da jeg kom inn i bildet. De fleste hadde opplevelsen av at alt raknet, de var oppgitte og svært pessimistiske mht om det var noe poeng å starte en ny prosess for å bedre forholdene. De uttrykte et klart ønske om at rektor skulle si opp sin stilling. Også skolesjefen var pessimistisk.

Partenes antakelser om hva som ville være til hjelp var at *ting måtte settes på plass*, at *alle fikk sagt det som lå en på hjertet*, at *rektor måtte konfronteres*, og at *han måtte gjøre en del innrømmelser* av egne forsømmelser.

Opplegg og tilnærming

Etter en innledende avklaringsamtale med oppdragsgiver gjennomførte jeg gruppeintervjuer (ca 1-1 1/2 time pr intervju) med skolens lærere, individualintervju med rektor og tre fellessamlinger. Den første fellessamlingen ble arrangert i september og varte i ca 10 timer. Den andre fellessamlingen ble avvirket i november samme år, og varte i ca 5 timer, mens den tredje samlingen ble gjennomført i april året etter og varte også i ca 5 timer.

Hver fellessamling ble avsluttet med å gi registreringsoppgaver og lage en forpliktende handlingsplan med utgangspunkt i prioriterte satsingsområder. Det ble klargjort hvem som skulle ha ansvaret for å gjøre hva til neste samling. Alle de ansatte forpliktet seg til å yte ett konkret bidrag hver til forbedringen av samarbeidsklimaet.

Forbedringer og framskritt

I en innledende målavklaring ble *god nok* måloppfyllelse symbolisert med tallene *6 - 8 på en skala fra 0 - 10*. Situasjonen et halvt år før jeg ble engasjert ble beskrevet som 0 eller på minussiden av skalaen. Ved første fellessamling (ca 1 mnd etter intervjuene) ble situasjonen markert med tall fra *1/2 - 4*. To måneder etter var tallene *fra 5 - 6 og oppover*, og ved avslutningstidspunktet ble situasjonen beskrevet som *god nok - altså mellom 6 og 8 på skalaen*.

Følgende forbedringer og framskritt var blitt registrert - allerede ved annen fellessamling:

- Rektor hadde tatt økt ansvar for pedagogisk arbeid og hadde gått mer i spissen for fellesaktiviteter ved skolen.
- Rektor hadde vist en mer fleksibel, positiv, omsorgsfull, respektfull og anerkjennende holdning til de ansatte.
- Rektor hadde reagert mer åpent, lyttende og aksepterende i forhold til innspill fra de ansatte. I stedet for å gi svar av typen *«dette går ikke, fordi...»* hadde han gitt svar av typen *«Jeg skal se hva jeg kan gjøre...», «kanskje det vil være mulig å løse dette - kom med idéer!»*
- Rektor hadde vist seg oftere i skolens landskap.
- Lærerne hadde opptrådt mer enhetlig overfor elevene.
- Man hadde registrert en hyggeligere tone, større raushet og en tryggere, mer avslappet atmosfære i kollegiet.

Disse og tilsvarende bedringer var blitt vedlikeholdt, forsterket og videreutviklet i perioden fra november til april året etter - da konfliktene ble ansett for å være løst.

Kloke grep og tiltak

Følgende *«kloke grep»* hadde vist seg å virke løsningsfremmende gjennom prosessen:

- Velge en positiv fortolkning av hverandres budskap (inntil det motsatte evt ble bevist).
- Våge å sjekke ut om man hadde forstått hverandres budskap - f.eks ved å spørre *«hva mente du egentlig med dette?»* i stedet for stilletiende å fortolke et budskap negativt.
- Vise vilje til å gi den tid og undring som er nødvendig for å oppklare evt misforståelser.
- Stå på, være utholdende og vise vilje til å investere det nødvendige engasjement over tid.
- Ta initiativ til å *«dra hverandre opp etter tur»*.
- Fokusere, forsterke og gi oppmerksomhet til de situasjonene som hadde vært bedre og den atferd som hadde virket konstruktivt.
- Fokusere framtidvisjoner framfor fortidsfrustrasjoner.
- Være bevisste og tydelige på hva de ville oppnå.
- Diskutere forslag med kollega før de legges fram for fellesforum.
- Skape realistiske og tydelige forventninger.
- Gi hverandre anerkjennelse og troverdig, konkret positiv tilbakemelding.

- Høre på hverandre - og handle i tråd med felles konklusjoner.
- Beslutte å styrke administrasjonen med den nødvendige ressurs.
- Seriøst vurdere gjennomførbarheten av nye idéer.
- Holde seg unna de mest sensitive konfliktområdene inntil kollegiet hadde etablert den åpenhet og trygghet som var nødvendig for å håndtere disse konstruktivt.

Rektor ble berømmet spesielt for å ha utvist *?antenner?* overfor kollegenes ønsker og behov, slått av på sine krav, vært mer lyttende og åpen overfor kollegers innspill og gjort noe med det som ble lagt fram av ønsker. Det er imidlertid interessant å merke seg at de kloke grepene omfattet atferd og bidrag fra alle i kollegiet.

Rektors angivelige alkoholproblem ble ikke utslagsgivende i noen bestemt retning for resultatene av kollegiets arbeid for å bedre sine samarbeidsrelasjoner.

En oppfølgingssamtale med en sentral part i den opprinnelige konflikten 1 1/2 år etter avsluttet konfliktløsning ga informasjon som tyder på at de gode resultatene vedvarer.

DISKUSJON

LØFT virker raskt

Erfaringer og konklusjoner fra mitt arbeid med konfliktløsning i ulike organisasjoner viser at *løsningsfokusert tilnærming (LØFT) virker* ovenfor et bredt spekter av konflikter, og at konfliktløsning ikke nødvendigvis behøver å være et vanskelig og tidkrevende arbeid. Det presenterte materialet gir holdepunkter for at selv fastlåste, langvarige konflikter av ulik karakter lar seg løse tilfredsstillende ved hjelp av relativt liten ekstern ressursinnsats. Konfliktenes årsaker, effekter, historie og forklaringer synes ikke å ha spilt noen rolle for hvilke resultater som ble oppnådd.

LØFT ser ut til å virke bedre - på kortere tid - enn strategier det er naturlig å sammenligne med. Det foreliggende materialet viser at partene vurderte konfliktene som tilfredsstillende løst etter gjennomsnittlig 2 intervensjoner i ca 82 % av tilfellene. Dette er en høyere suksessrate enn gjennomsnittstallene fra bruk av andre strategier (60 %). I tillegg er den samlede ressursbruk i form av ekstern bistand svært liten.

Det er interessant å merke seg at de virksomme intervensjonene foregikk innenfor en kontekst hvor siktemålet var å *vurdere* om hvorvidt konfliktene lot seg løse eller ikke (se s 6). Hovedtendensene i mitt samlede erfaringsmateriale tyder på at konflikter enten løses tilfredsstillende i løpet av en slik løsningsfokusert vurderingsfase på fra 3-5 *?møtepunkter?* eller man erkjenner at det er på tide å iverksette *andre* tiltak enn det som omfattes av tradisjonell konfliktløsning.

Ikke alle konflikter lar seg løse ved LØFT

Selv om resultatene fra denne undersøkelsen gir god grunn til optimisme på vegne av feltet erfarte jeg også mislykkede forsøk på å komme videre. I 3 av 27 tilfeller var konklusjonen *?ingen bedring?*, og i ytterligere 2 tilfeller var det ikke mulig å få til en løsning uten at en av partene sluttet i sin stilling.

Dette forteller oss at LØFT ikke virker under alle betingelser, og at det ved noen typer konflikter kanskje kan være mer hensiktsmessig å supplere eller erstatte LØFT med andre virkemidler. Min erfaring er at dette er saker hvor de involverte parter etter en avklaringsfase (på f eks 3 intervensjoner med basis i LØFT) *overhodet ikke har tro på - eller ikke vil bidra med det som er nødvendig for å fremme forandring i ønsket retning*. Dette kan være situasjoner hvor partene før avklaringsrunden med ekstern konsulent har gjort seg ferdige med en ?forhandlings- og drøftingsfase? og de allerede sitter klare med ?forhandlingsresultatet?. Under slike forhold kan det se ut som det er urealistisk å tro at ønskede forandringer skal kunne skje ved hjelp av nye samtaler og forhandlinger. Under slike forhold kan det være nødvendig å ty til ulike typer maktbruk eller tvang, som f eks oppsigelser.

Nøkler til løsninger

?There is no need to attempt to understand the lock in order to build an effective key when a skeleton key may work as well? (de Shazer, 1985, s 61).

Resultatene i det foreliggende materialet samsvarer med erfaringer fra løsningsfokusert terapi ved at *løsningene* på folks problemer ikke nødvendigvis er relatert til *problemenes art*. I kasusbekrivelsen ovenfor er f eks en del av løsningen at *alle* ansatte ved skolen passet på å fokusere, forsterke og gi oppmerksomhet til de situasjonene som fungerte bedre, *ikke* det at *rektor* sluttet å drikke - som var et av konfliktens ?kjerneområder?. Rektors angivelige alkoholproblem ble på mange måter irrelevant for de samarbeidsformene som etter hvert viste seg hensiktsmessige på skolen.

Det kan se ut som om løsninger oppnås gjennom visse ?nøkler? - ikke gjennom en forståelse av ?låsemekanismene?, og at ?hovednøkler? av ulik art virker i mange forskjellige låser. Ett eksempel på en slik hovednøkkel er når konsulenten sammen med partene er i stand til å skape en *forventning* om at tilfredsstillende forandringer er mulig. Ved å reagere på - og omtale - *enhver* forandring som om den er en indikasjon på at ting går i riktig retning bidrar man til å skape selvoppfyllende profetier som har innbakt i seg *håp om løsninger* i stedet for håpløshet. Ved å snakke om og rette oppmerksomheten inn mot partenes *mål*, lete fram og forstørre det partene har gjort av *kloke grep i konfliktfrie situasjoner* og rette oppmerksomheten inn mot *forbedringer* bidrar man til å ?omskape? partenes virkelighetsoppfatninger og skape *tro* på endring.

Analyser av det foreliggende materialet tyder på at en av de aller viktigste ?nøklerne? for vellykket konfliktløsning var å *anerkjenne* og *dvele ved* det partene hadde *gjort* av *klokt* i situasjoner uten konflikt. Denne hypotesen er i tråd med erfaring fra terapi og terapiforskning. En slik anerkjennelse har vist seg å gi partene økt tilbøyelighet og lyst til å anerkjenne hverandre. Dette gir åpninger for gjensidig forsonende atferd - noe som kan være de første skrittene på vei mot å erstatte gjensidige beskyldninger og angrep med ?noe annet? og mer løsningsfremmende. Litteraturen om konfliktløsning gir holdepunkter for å trekke den samme konklusjon (Blake & Mouton, 1984, s 106).

KONKLUSJON

Konfliktløsning kan gi raske resultater gitt at man unngår fristelsen til å søke etter å forstå konfliktens natur og årsaker. En slik søking ser ut til å forsterke problemene knyttet til konfliktløsning, og gjør arbeidet anstrengende og tappende.

LØFT angir en forståelsesform og et verktøy som gjør det mulig å løse de fleste konflikter på en tilfredsstillende måte innenfor en begrenset tids- og ressursramme. Fordelene med LØFT er flere. Tilnærmingen er enkel, samtalebasert og effektiv. Den forenkler samarbeid med partene, bl a fordi oppgaver og intervensjoner konstrueres med basis i det partene allerede gjør som har vist seg klokt, nyttig og riktig. Sist, men ikke minst, gir LØFT både konfliktløser og partene anledning til å ha det både lærerikt og inspirerende på veien mot løsninger.

De løfterike resultatene i denne undersøkelsen gjør det aktuelt å foreta en systematisk *etterundersøkelse* av de samme 27 organisasjonene f eks 1-2 år etter avsluttet konfliktløsningsprosjekt for å vurdere om de gode resultatene *vedvarer?* I de tilfellene hvor partene fremdeles vurderer situasjonen som *god nok?* er det ikke minst interessant å utforske hva partene *har gjort* (av klokt) for å vedlikeholde *godt nok?* Det må imidlertid understrekes av kjennetegnet på en *varig løsning?* innen den løsningsfokuserte tradisjonen ikke innebærer total konfliktfrihet. Det innebærer i stedet at organisasjonen på tross av hverdagens alminnelige problemer og bølgedaler greier å opprettholde hovedfokus på konstruktiv oppgaveløsning framfor konflikt.

REFERANSER

- Andersen, T. (1995). Klienter og terapeuter som samforskere for å øke terapeutens sensitivitet. *Fokus på familien, vol.4, 193-200.*
- Andersen, T. (1996). Forskning av behandlingspraksis; hva skal eller hva kan slik forskning være? *Fokus på familien, vol.1, 3-15.*
- Anderson, H. & Goolishian, H.A. (1988). Human systems as linguistic systems: Priliminary and evolving ideas about the implications for clinical theory. *Family Process, 27, 371-393.*
- Anderson, C.A., Lepper, M & Ross, L (1980). Perseverance of social theories: The role of explanation in persistence of discredited information. *Journal of Personality and Social Psychology, 39, 1037-1049.*
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1984). Overcoming group warfare. *Harvard Business Review, vol. 62, no.6, 98-109.*
- Barrett, F.J. & Cooperrider, D.L. (1990). Generative metaphor intervention: A new approach for working with systems divided by conflict and caught in defensive perception. *The Journal of Applied Behavioral Science, vol 26, no. 2, 219-239*
- Berg, I.K. & Miller, S.D. (1994). *Working with the problem drinker. A solution focused approach.* New York: W.W. Norton.
- de Shazer, S. (1985). *Keys to solution in brief therapy: An ecosystemic approach.* New York: W.W. Norton.
- de Shazer, S. (1988). *Clues: Investigating solutions in brief therapy.* New York: W.W. Norton.
- de Shazer, S (1994). *Words were originally magic.* New York: W.W. Norton.
- Deutsch, M (1993). Educating for a peaceful world. *American Psychologist, 48, 510-517*
- Donohue, W.A. (1992). *Managing interpersonal conflict.* Newbury Park, CA: Sage.
- Fisher, R.J. (1990). *The social psychology of intergroup and international conflict resolution.* New York: Springer.
- Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. (1994). *Fra nei til ja. Kreativ forhandlingsteknikk.* Hjemmets bokforlag, 2. opplag.
- Harrison, R. (1972). When power conflicts trigger team spirit. *European Business, Spring, 27-65.*
- Kottler, J.A. (1994). *Beyond blame: a new way of resolving conflicts in relationships.* San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Langslet, G.J. (1996). Løft av organisasjoner. Løsningsfokuset tilnærming til utvikling og problemløsning. *Fokus på familien, vol. 24, 84-100.*
- Rahim, M.A. & Bonama, T.V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports, 44, 1323-1344.*
- Reichelt, S. (1996). Forskning for praksis - av akademisk relevans? *Tidsskrift for norsk psykologforening, vol.33, 1134-1142.*
- Rønning, J.A. (1996). Forholdet mellom klinisk forskning og praksis. Tid for ekteskap? *Tidsskrift for norsk psykologforening, vol.33, 316-324.*
- Schmidt W.H. & Tannenbaum, R. (1960). Management of differences. *Harvard Business Review, 38 (6), 107-115.*
- Thomas, K.W. & Tymon, W.G. (1985). Structural approaches to conflict management. I R. Tannenbaum et al (red), *Human Systems Development,* San Fransisco: Jossey-Bass Publ., s 336-366

- Wall, J.A. & Callister, R.R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, vol. 21, no 3. 515-558
- Walter, J.L. & Peller, J.E. (1992). *Becoming solution-focused in brief therapy*. New York: Brunner/Mazel, INC.