

LØFT – en indføring

Af Trond Kristoffersen

Indledning

Løsningsfokuseret terapi (LØFT) er efterhånden blevet et begreb, også i børnehavesammenhæng. Cand. psych. Gro Johnsrud Langslet, som har bred erfaring med brug af løsningsfokuseret terapi i organisationer, er slået igennem med sine dynamiske og for mange opsigtsvækkende tanker om, hvordan en konflikt bør løses. Grundprincippet i teorien er, at en konflikt bedst løses ved at fokusere på løsningen og ikke på problemet. Ophavsmanden til denne tanke er Steve deShazer, en familierapeut, som opdagede, at det var både unødvendigt og en hindring at snakke om problemet ved konflikter. Han opnåede langt bedre resultater med sin "solution focuset therapy", da det var en ønsket tilstand, som fik opmærksomhed og ikke alle årsagerne til problemet.



Langslet har "omsat" denne tanke til at gælde for organisationsudvikling også. I traditionel tankegang udfører man en gap analyse (gap eng. = kløft). Man kortlægger her-og-nu tilstanden og den ønskede tilstand og finder mellemrummet mellem disse. Denne liste, over alt det som mangler i en organisation, repræsenterer en konflikt. Det er her Langslet siger med overbevisning, at principper fra LØFT giver langt bedre resultater end traditionel problemfokuseret tankegang.

Denne artikel giver en indføring i tankegangen bag LØFT. Vi præsenterer de otte trossætninger og nogle konkrete værktøjer for, hvordan man kan bruge LØFT i arbejdet med kvalitetsudvikling.

De otte trossætninger

Trossætning 1: det vi tror på, påvirker det, vi leder efter, og hvad vi snakker om

Dette handler i høj grad om vores for-forståelse. Denne virker ind på hvilke ting, vi lægger mærke til, og hvilke vi overser. Se for dig, at du er meget utilfreds med din leder. Hun holder ikke aftaler, arbejder kortsigtet, er opfarende og har kun lidt styr på organisationen. Disse sider ved lederen er så negative, at du næppe lægger mærke til, at hun leder møderne på en rigtig god måde. Eller at hun er dygtig til forældresamarbejdet. Fordi fokus er på det negative, det du tror på, ser du ikke de gode sider, som også er en del af virkeligheden. Det, som da sker, er, at din for-forståelse bliver til selvopfyldende profetier. Fordi lederen bliver mødt med negative forventninger, bliver det efterhånden umuligt for hende at gøre arbejdet godt. Med dette menes ikke, at hun ikke er ansvarlig for sine mangler, tvært imod.

Pointen er, at de, der er rundt omkring lederen, også er ansvarlige for, hvilket fokus der vælges.

Trossætning 2: der findes både problem og ikke-problem

Vi er vant til at betragte fænomener som enten – eller. Indenfor LØFT er det vigtigt at se på fænomener som både - og. Ved at vælge et ensidigt fokus, frasiger man sig valgmuligheden. Ved at vælge "problem", havner ikke-problemerne i baggrunden. Faktum er, at enhver situation har sider ved sig, som fungerer, og som ikke fungerer. Når man skal arbejde med udvikling og konfliktløsning, sker det for ofte, at det er problemsiden, som får opmærksomhed. Budskabet er at fokusere på de sider, som faktisk fungerer godt. Nogle kan reagere på dette og mene, at man da fejler problemerne ind under gulvtæppet. Det er imidlertid ikke rigtigt. Gennem både - og tankegangen griber man fat i problemerne ved at lede efter ikke-problemer. Hvad er det, vi gør rigtigt på dette område? Hvordan ser virkeligheden ud, når problemet er løst?

Trossætning 3: du behøver ikke forstå problemet for at løse det – find hellere nøglen til løsningen!

Dette er en central trosretning, hvor LØFT skiller sig radikalt ud fra traditionel organisationsudvikling. Traditionelt set har det været en medicinsk forståelsesmodel, som har styret, hvordan man skal løse problemer i organisationer. Grundtanken er, at der er en nødvendig forbindelse mellem lidelse og kur, mellem problem og løsning. Først når man har kortlagt problemet grundigt, kan man finde den passende løsning. Argumentationen mod dette er, at denne tankegang fungerer i en stillestående og forudsigelig verden, men ikke i den dynamiske, foranderlige verden, som organisationer er. Menneskelige relationer kan ikke underlægges den samme logik som matematik, fysik og medicin.

I stedet for at granske problemet fokuserer LØFT på løsningsmønstret. Årsagen til problemet er ikke kun underordnet. Den er uvigtig. Det er nøglen til løsningen, som bringer os videre. Den finder man ved at fokusere netop på løsningen og ikke ved at grave sig ned i problemet.

Trossætning 4: adfærd som gives opmærksomhed gentager sig

Den sikreste måde at opretholde negative sider ved andre er at kritisere dem. Ved at konfrontere andre med problematisk adfærd, oplever man ofte, at denne adfærd gentager sig. Hvorfor? Jo, vi kender det godt fra arbejdet med børn. At bryde ud af dårlige cirkler ved at fokusere på det ungerne kan, er en almindelig pædagogisk metode. Ungerne oplever oftere, at de mestrer, at de kan. De oplever den gode følelse, det er, når relationer fungerer. Ensrettet opdragelse og negativ fokus fører sjældent til noget godt. Så får ungerne kun hyppige bekræftelser på, at de ikke er tilstrækkelige, at de ødelægger og forstyrrer. Dette gælder selvfølgelig også os voksne! Ved at blive mødt med

positiv respons på noget, vi gør godt, ønsker vi at gøre det igen. Simpelthen fordi det føles godt at være god!

Trosretning 5: sprog skaber virkeligheder

Sproget har en stor indvirkning på, hvordan vi opfatter virkeligheden. Hvis man som medarbejder vælger at fokusere på en leders dårlige sider og snakke sammen om dette, bliver denne opfattelse dominerende. Sproget, ordene man bruger sammen har en enorm påvirkningskraft på den enkeltes syn på børnehaven. Ved bare at snakke sammen om en leders negative påvirkning på børnehaven, bliver dette billede efterhånden så stærkt, at det kun bliver det, vi ser.

Vælger man derimod at snakke om de sider ved en leder, som er gode, hvad hun er dygtig til, bliver det dette billede, som dominerer. Ved bevidst at snakke om de ting, lederen er god til, skaber man en positiv forventning. De ansatte møder hende med denne forventning, og en god cirkel er skabt.

Det er vigtigt for en børnehave, som skal gennem en ændringsproces at være bevidste om sprogets magt. Hvis udsagn som "det har vi prøvet før!", "nu vil de forandre noget igen, de skal jo have noget at lave!", "det bliver jo helt forfærdeligt!" får lov til at dominere, så kræver det ikke meget fantasi at forestille sig, hvad personalets indstilling til ændring bliver. Holder man derimod fokus på de positive sider ved ændringen, skaber en forventning om, at dette er fornuftigt og kan føre til en bedring, så vil det påvirke de ansattes indstilling i positiv retning. Budskabet skal være, at negative "sandheder" ikke skal stå ubesvarede.

Trossætning 6: små ændringer skaber større ændringer

Selv den længste rejse starter med et skridt. Børge Ouslands filosofi om at tage alene til Nordpolen var "at sætte den ene fod foran den anden mange gange nok!" I LØFT er det vigtigt at fokusere på de små, konkrete ændringer, ikke de langsigtede, altoverskyggende. I en forbedringsproces bliver det særligt vigtigt, da det endelige mål "den gode børnehave", ligger så langt fremme, at det er vanskeligt at få øje på. De små ændringer er derimod lette at få fat i, hvis man fokuserer på dem. Mange små ændringer fører efterhånden til større ændringer.

Trosretning 7: ændring er uundgåelig og stabilitet en illusion

Ethvert problem, uanset hvor stort, har også tidspunkter eller situationer, hvor problemet ikke er til stede. En stabil problemsituation er dermed en illusion, som vi tror på, fordi vi ikke lægger mærke til de situationer, som er gode. I LØFT er det vigtigt at hjælpe folk til at lægge mærke til dette.

Det kan måske også handle om en grundlæggende indstilling til livet. Nogle mennesker søger stabilitet, fordi det giver dem tryghed. Det at ting er, som de altid har været, gør at livet bliver forudsigeligt og godt. Andre søger

automatisk væk fra gentagelser og forudsigelighed. De reagerer omvendt på dette, bliver nærmest urolige og utrygge af, at alt er som før. Visse ting vil jo gentage sig, men livet er uanset hvad i bevægelse og nye børnegrupper opstår lige så sikkert, som at bladene falder af træerne om efteråret. Det at "leve i ændring" skaber en dynamik og en offensiv holdning til børnehavehverdagen.

Trosretning 8: de, som sagen vedrører, ved bedst

Det virker udviklingsfremmende at bevidstgøre den enkelte om, at det er hende, som sidder med løsningen. Ekspertkundskaben ligger hos den, som oplever. Det eneste, vi faktisk kan påvirke, er os selv. At placere et problem udenfor os selv, for eksempel hos forældrene eller politikerne, fører bare til, at vi giver handlingsrummet fra os. Ved at definere problemet som nær ved os selv, og ved at inkludere os selv i problemstillingen, skaber vi et handlingsrum.

Værktøj

Disse værktøjer handler om gode spørgsmål, man kan stille, som fører til, at vi må vælge et løsningsfokus. De kan bruges ved konflikter mellem mennesker men også ved konflikter på udviklingsplan, som for eksempel et kvalitetsområde. Pointen bliver så at beskrive løsningen på området og ikke alle årsagerne til, at det ikke fungerer i dag.

Skalaspørgsmålet

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Kvalitetsområde: pædagogisk arbejde og indhold

Før man begynder, må man have klarhed over, hvordan man definerer området pædagogisk arbejde og indhold. Samtidig vil denne definition træde frem i processen.

- På en skala fra 1 til 10, hvor 1 står for dårligste og 10 står helt glimrende, hvor vil du placere institutionen i dag i forhold til pædagogisk arbejde og indhold?
- Hvorfor vælger du det tal og ikke et lavere? (her må man beskrive det, som er godt og undlade helt at beskrive alle problemerne!)
- Hvad vil være tegn på, at I bevæger jer op ad skalaen? Hvad sker der? Beskriv konkret. (Her dukker projekterne og det konkrete arbejde op på én gang uden en masse snak om, hvor dårligt alt er!)

Mirakelspørgsmålet

For nogle kan det være vanskeligt at vælge et løsningsfokus. De kan have et stort behov for at snakke om problemet. Måske opfattes det som så stort, at man scorer 1, og så bliver det næste spørgsmål umuligt. Da kan mirakelspørgsmål være til stor hjælp.

Forestil dig at du går hjem og lægger dig. Mens du sover, sker der et mirakel! Alle årsagerne, til at vi er så dårlige til pædagogisk arbejde og indhold, forsvinder, som var de tryllet væk! Hvordan lægger du mærke til dette, når du kommer på arbejde næste dag? Hvad er det første du oplever? Hvad gør du og dine medarbejdere anderledes? Hvad gør lederen anderledes?