

# LØFT – fra problemer til løsninger

– en introduktion til løsningsfokuseret udvikling af mennesker, teams og organisationer

“Ved at fokusere på svagheder gør vi hinanden til dværge.  
Ved at fokusere på muligheder gør vi hinanden til kæmper”.  
*Gro Langslet 2006*



Af: Christian Bjørn Holst  
2008

## Indholdsfortegnelse

Introduktion	3
LØFT – en Løsningsfokuseret tilgang	4
Hvorfor lede efter løsninger?	4
De 8 trossætninger	5
Hvorfor tænke løsningsfokuseret	9
Links & litteraturliste	10
Om Teambuilding Kompagniet	11

## Introduktion

LØFT er en metode til at arbejde med udvikling af organisationer og den løsningsfokuserede tilgang er et alternativ til traditionel organisationsudvikling. I LØFT anser man det for unødvendigt at kortlægge problemerne detaljeret for at fremkalde en forandring. Det indebærer ikke, at man fejer problemerne ind under gulvtæppet. Man finder det blot mere hensigtsmæssigt at fokusere på, hvad parterne allerede praktiserer af "kloge greb", frem for at fokusere på den adfærd, der ligger til grund for problemet.

Grundantagelsen er et respektfuldt menneskesyn, og en antagelse om, at alle mennesker har indre ressourcer til at finde deres egne løsninger. Dermed kan der søges efter egne talenter, særlige kompetencer og unikke erfaringer til at løse de eksisterende problemer eller ekstra udvikling af det nuværende kompetenceniveau.

Metoden er kendetegnende ved de 3 E'er:

- Elegant
- Etisk
- Effektiv

Elegant i sin form og udførelse. Det kan overraske, hvor meget mental energi, der ligger gemt i metoden og hvor nemt det er at tænke løsningsfokuseret, når man får det lært.

Etisk i orden. I en tid med mange selvudnævnte terapeuter og terapietninger er den løsningsfokuserede tilgang en metode, der omfatter respekt og værdighed til mennesker og dermed vækst til deltagerne.

Effektiv – det virker. Efter kurset er I måske ikke blevet eksperter i jeres problemer, men vi garanterer, at I er blevet bedre til at fokusere på jeres løsninger.



## LØFT – en LØ sning Fokuseret Tilgang

Cand. psych. Gro Johnsrud Langslet fra Norge, har i mange år arbejdet og udviklet en række værktøjer ud fra den løsningsfokuserede tænkning. Den følgende tekst er udarbejdet på baggrund af en læsning af hendes bog: "Giv hverdagen en LØFT. 2004"

"Løsningsfokuseret tilnærming er godt egnet til å skabe vekst og ønskede endringer raskt i situasjoner hvor problemer skapes og løses av mennesker. LØFT er effektiv i organisasjonsutvikling, ledelsesutvikling og konfliktløsning."

"LØFT tilbyr et praktisk alternativ til tradisjonelt utviklingsarbeid, hvor kartlegging av problemer og problemers årsaker inngår som elementer. I LØFT går man i stedet på jakt etter løsningsmønstre, ønskemål og kjennetegn på at målene er oppnådd. Problemer oversettes til drømmer og ønsker. I stedet for å se etter hva som gjøres galt, leter man etter det som gjøres riktig. Vi kartlegger det folk vil, får til av det de vil, og årsakene til at de får til det de vil. Partenes kloke grep og framtidshåp står i sentrum."

## Hvorfor lede efter løsninger?

Løsningsfokuseret tilgang er en måde at tænke og arbejde på med forandring og problemløsning, der hurtigt giver en ønsket virkning. Tilgangen består af en række grundlæggende trossætninger og en række standardiserede spørgsmål eller interventioner. Trossætningerne udgør begrundelsen for at de løsningsfokuserede interventioner er udformet som de er. De er udtrykt som antagelser om, hvad der bedst fremmer problemløsning og forandring.

I LØFT tages der udgangspunkt i 8 trossætninger:

1. Hvad vi tror, har indflydelse på, hvad vi leder efter og taler om
2. Der findes både Problemer og Ikkeproblemer
3. Du behøver ikke forstå problemet for at løse det - find hellere en nøgle til løsningen!
4. Adfærd, der vises opmærksomhed, bliver gentaget
5. Sprog skaber virkeligheder
6. Små forandringer skaber større forandringer
7. Forandring er uundgåelig, stabilitet er en illusion
8. Den, der selv er berørt af sagen, ved bedst.



"Udvikling er et fint ord. Men forandringens er udviklingens drivkraft og forandring har sine fjernder". Robert Kennedy

## Trossætning 1: Hvad vi tror, har indflydelse på, hvad vi leder efter og taler om

Du finder det, du leder efter og handler ud fra

Sociale menneskelige fænomener kan forstås helt forskelligt. Samme fænomen eller hændelse kan beskrives på helt forskellige måder alt efter hvilke antagelser eller hvilken forståelse, man bygger på. Vores forståelse har betydning for, hvilke aspekter af tilværelsen vi fæstner os ved og hvilke vi ser bort fra. Hvad vi tror og antager virker også styrende for vores beskrivelse og omtale af det, vi ser og hører. En og samme kollega kan for eksempel opfattes og beskrives på vidt forskellig måde, alt afhængig af den forståelse iagttageren kommer ham i møde med.

## Trossætning 2: Der findes både problemer og ikkeproblemer

Du kan vælge, hvad du vil gå efter og hvad du vil lade ligge  
*Gro Langslet. 2006*

I den vestlige verden har vi let ved at opfatte fænomener som enten det ene eller det andet. "Enten har man en konflikt eller også har man det ikke". I den løsningsfokuserede tilgang forestiller man sig, at alle sociale fænomener består af både og. Både det, der fungerer og det, der ikke gør. Et sådan Både-og-perspektiv på sociale fænomener giver os et valg. Vi kan vælge at se efter det, der er sundt og velfungerende og at holde de problemer, der måtte være i baggrunden. Eller vi kan fastholde opmærksomheden på problemerne og det syge og overse hvad der trods alt forekommer af ønskelige handlinger. Tanken er at problemer løses hurtigere, hvis man søger efter og fokuserer på det der virker, end hvis man går efter det, der ikke virker. I stedet for at lede efter fejl, som man kan rette op, leder man efter det, der er i orden for at finde ud af, hvordan man udnytter det til at komme videre.

En almindelig misforståelse er, at problemerne dermed fejles ind under gulvtæppet, og man kun må tale om det positive. Den løsningsfokuserede tilgang betyder imidlertid at der findes problemer der gribes bedst an ved at se på ikkeproblemerne og efter hvad det er parterne gør rigtigt, når problemerne er mindre. Vi taler om problemerne ved at se på deres "bagside" for at få svar på hvordan situationen ser ud, når problemerne er løst.

## Trossætning 3: Du behøver ikke forstå problemet for at løse det - find hellere en nøgle til løsningen!

"Der er ingen grund til at underkaste låsen en indgående analyse for at fremstille en nøgle til den, hvis en dirk virker lige så godt"  
*De Shazer, 1985.*

Grundtanken er, at der findes en nødvendig forbindelse mellem et problem og dets løsning. Denne tankegang har gyldighed for problemløsning og fejlretning inden for de områder af

verdenen som "står stille" dvs. er dækket af de fysiske videnskaber som kemi, fysik og ingeniørvidenskaberne. Den samme logik antages ikke at gøre sig gældende inden for de dele af verdenen der "bevæger sig", dvs. relationer og kommunikation mellem mennesker.

Løsningsfokuseret tilgang bryder med traditionen, der hævder, at kortlægning af organisationer, grupper og personers problemområder er nødvendige led i alt udviklingsarbejde. Det antages tværtimod at det ikke er nødvendigt at vide noget om problemerne for at løse dem. Steve de Shazer (1982) var en af de første der kom på den ide, at man ikke har behov for at forstå problemet for at løse det. Han lagde mærke til, at der ikke eksisterede nogen nødvendig forbindelse mellem problem og løsning. Uanset problemernes omfang og kompleksitet var nøglen til løsninger ofte at bede klienterne lægge mærke til de ting, der faktisk indtraf, og som de ønskede at se mere af.

#### Trossætning 4: Adfærd, der vises opmærksomhed, bliver gentaget

Alt hvad du lægger mærke til, får du mere af  
*Busche, 1998.*

Adfærdsmønstre, der tillægges opmærksomhed har en tendens til at gentage sig, og dermed bliver det, den uønskede adfærd der gentager sig, hvis man fokuserer på problemerne. Kortlægning af problemer, som optakt til et løsningsforsøg, kan derfor forstærke problemet. Lad os forestille os, at vi vil forsøge at ændre på en problematisk adfærd hos nogen vi kender. Vi kan vælge at konfrontere vedkommende med det, vi ikke kan lide, at han gør, eller vi kan udvælge noget af det, han gør, som vi godt kan lide og så fortælle ham det. Hvis vi konfronterer ham med den adfærd som vi oplever som negativ, opdager vi sommetider at netop denne adfærd har en ubehagelig tendens til at fortsætte og måske tage til. Det modsatte gør sig også gældende – sætter vi fokus på noget af det vi gør som vi synes om, opdager vi at denne adfærd ligeledes vil optræde hyppigere. Det er vigtigt at slå fast at vi her taler om handlingsmønstre eller vaner, der kan forandres ved øget opmærksomhed og ikke nødvendigvis enkeltstående handlinger eller måder at udføre opgaver på. I den situation er en anden sætning vigtigt: Hvis man begår en fejl og ikke retter op på den, begår man endnu en fejl!

Konkret kan man arbejde med ændringer af adfærd ved at rette opmærksomheden mod og tale om de ting, en person gør, som man gerne vil have mere af. Et første skridt kunne være at sige det – højt og tydeligt – hvad man gerne vil have at personen gør *anderledes*. Man kan for eksempel ønske sig at en kollega er mere tilgængelig, mere til stede, deltagende, og engageret i kontorets drift.

Det næste skridt er så at sige det tydeligt hver gang kollegaen optræder i overensstemmelse med disse ønskemål. Det er imidlertid ikke nok at påpege en enkelt kollegas ændrede adfærd. Kollegaer er en del af et system af 'kollegaer' der alle er en del af "løsningen". Derfor må alle i systemet bidrage med en løsning af problemet.

## Trossætning 5. Sprog skaber virkeligheder

Sproget er ikke uskyldigt!  
*Andersen, 1996*

Ideen om sproget som skabende kraft er central i den løsningsfokuserede tænkning. "Språk er som luft. Vi puster inn språk akkurat som vi puster inn luft. Og vi kan inn et språk som fylder os med energi og overskud, eller vi kan inn et språk der tapper os for krefter og gjør oss motløse. Gro Langslet 2004

Hvis man i en afdeling hyppigt omtaler en kollegas stærke sider til f.eks. at løse opgaver vil kollegaerne i fællesskabet konstruere et fordelagtigt billede af personen. Og hvis man i et fællesskab ofte benytter et negativt ladet sprog om en person, vil man i fællesskab konstruere et negativt ladet billede af den pågældende person. De billeder der opstår, bliver styrende for de forventninger kollegaerne stiller til personen. Hvis de kommer ham eller hende i møde med positive forventninger, har de en tendens til at søge og finde det, personen gør som er i overensstemmelse med deres forventninger.

Sprog, virkelhedsbilleder, forventninger og handlinger påvirker hinanden gensidigt.

## Trossætning 6. Små forandringer skaber større forandringer

Hvert enkelt fremskridt begynder i det små og skyldes et enkelt menneske. *Henry Ford.*

Selv den længste rejse starter med det første skridt. Løsningsfokuseret forandringer sigter på at starte hurtigt med små forandringer, der er lette at iagttage. For det første øger det sandsynligheden for hurtigt succes, med små "quick winnings". For det andet antager man, at små forandringer efterhånden udløser større forandringer i organisationen (forandringerne spredes som ringe i vandet)



Og hvis det du gør, ikke virker, så gør noget andet. Dette meget centrale element påpeger at forandringer ikke er det samme som at "skrue op eller ned for blusset", altså at gøre mere eller mindre af noget - af det samme. Det er meget mere virkningsfuldt at gøre - noget andet. Selv i lille målestok. Et eksempel kan være en lærer der ændre på sin adfærd over for en problemelev, fra at sige hvad eleven ikke skulle gøre til at gøre det klart hvad eleven skulle gøre. Hermed opnås både en reduktion af den uønskede adfærd og et større fagligt engagement fra elevens side. Desuden fik klasselæreren i det konkrete eksempel et roligere og mere tilfredsstillende klassemiljø.

## 7. Forandring er uundgåelig, stabilitet er en illusion

Der er ikke noget, som altid sker  
*De Shazer*

Tanken om, at forandring er uundgåelig, har sit grundlag i den iagttagelse, at der i enhver problematisk tilstand er tidsrum og situationer, hvor problemet ikke optræder. Problemet sengevædning er et eksempel på dette. Når forældre søger hjælp til barnet der tisser i sengen om natten, er de fortvivlede og opgivende. De giver ofte udtryk for at barnet tisser lige meget i sengen hver nat. Når de derpå bliver bedt om at registrere omfang og

hyppighed af sengevædningen, viser observationer, at barnet ikke tisser hele tiden i sengen, og at den våde plet i hvert fald ikke er lige stor hver nat. Der findes altså nætter, hvor problemet er mindre med sengevædningen. Spørgsmålet er nu, hvad der adskiller disse nætter fra de andre?

Et af formålene med løsningsfokuseret interventioner er at få parterne til at lægge mærke til situationer, hvor problemerne er mindre eller helt forsvundet. Man forestiller sig, at kimen til en løsning netop ligger i den slags undtagelser fra problemet. Der er stor sandsynlighed for at parterne netop i disse undtagelsessituationer har gjort et eller andet, der er problemløsende, klogt og rigtigt.

Antagelsen om, at forandring er uundgåeligt, står i modsætning til den forudsætning om stabilitet, der ligger implicit i de sædvanlige kortlægningsspørgsmål som: "Hvornår begyndte problemet?" eller "Hvor længe har problemet varet?". Den slags spørgsmål bliver kun meningsfulde, hvis man antager at visse fænomener er stabile over tid. Hvis man omvendt forestiller sig livet forløber i bølgebevægelser, bliver spørgsmål som det om problemets varighed temmelig ufrugtbare.

## 8. Den, der selv er berørt af sagen, ved bedst.

En central antagelse i løsningsfokuseret tænkning er, at der findes en masse lokal ekspertise, når det handler om, hvad der vil virke problemløsende for dem, der beder om hjælp. Man antager, at de mennesker, der føler problemerne på deres egen krop, ofte bedre end udenforstående ved, hvad der vil være smart at gøre for organisationen her og nu, men at de ikke altid selv er bevidste om denne ekspertise. Tanken er, at det virker udviklingsfremmende at gøre folk bevidste om, at de faktisk sidder inde med denne ekspertise.

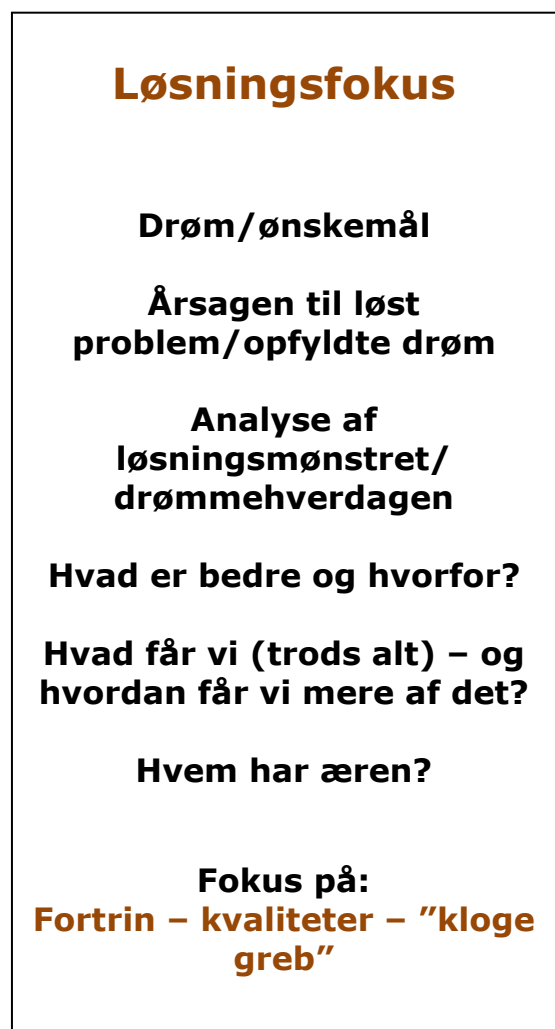
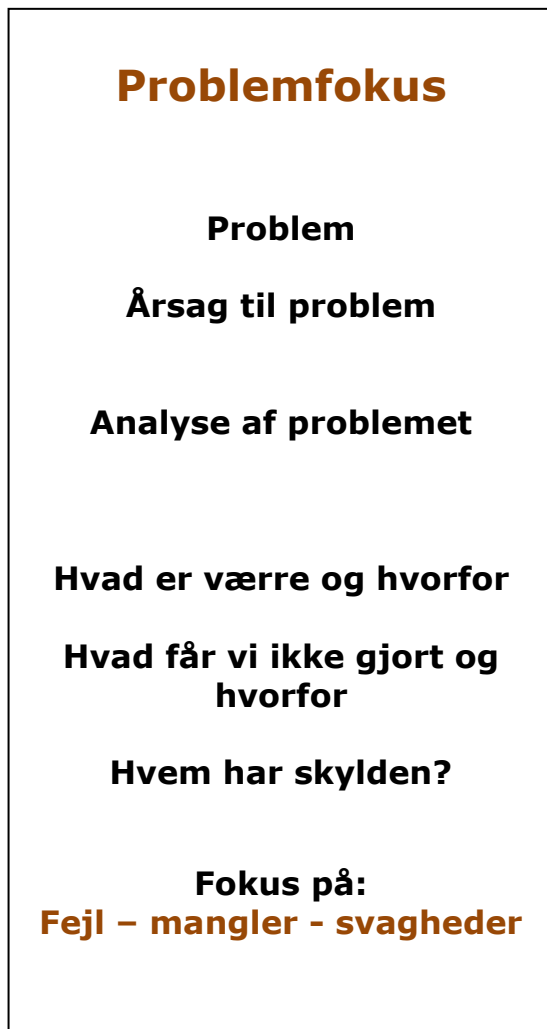
Hermed gøres op med at eksperter udefra kan analysere, stille diagnoser og løse problemstillingerne. Det er kun folk selv, der kan løse deres egne problemer – man kan så på forskellig vis via dialog bevidstgøre folk om deres egne eksisterende ressourcer og eksisterende kloge greb til at løse deres problemer.

## Hvorfor tænke løsningsfokuseret?

Løsninger - ikke problemer

Der er afgørende forskelle mellem en løsningsfokuseret og en problemfokuseret tilgang til menneskelig udvikling.

Nedenstående model viser hvordan de to modeller kommer frem til to forskellige resultater, kort sagt kan man sige, at med et problemfokus bliver man ekspert på problemer og med et løsningsfokus – ekspert i løsninger.



## Links & litteraturliste

<http://www.brieftherapy.org.uk/>

<http://www.talkingcure.com/>

<http://www.ebta.nu/>

<http://www.fkc.se/>

"Løsningsfokuseret stressbehandling". Bill O'Connell. 2007

"Giv hverdagen en LØFT". Gro Johnsrud Langslet. 2004

"LØFT i organisationer" Løsningsfokuseret tilgang til organisationsudvikling og ledelsesudvikling og konfliktløsning. Gro Johnsrud Langslet. 2006

## Dette materiale er udarbejdet af Teambuilding Kompagniet

Vi er en gruppe ildsjæle, der gerne står på hovedet for vores kunder, hvis det er det, der skal til for at skabe effektive positive udviklinger i teams, grupper og organisationer.

Vi arbejder som proceskonsulenter, sparringspartnere og coaches på leder-, mellemlider- og afdelingsniveau. Vi indgår som samarbejdspartner med virksomheder i forbindelse med organisationsudvikling, teamudvikling, fusioner, strategiimplementering og i gennemførelse af sociale aktiviteter.

### *Vi yder det bedste, vi kan*

Vi tror på at effektiv udvikling sker gennem aktiv læring, med fokus på de ønskede nødvendige kompetencer. Vi har mange års erfaring både som interne og eksterne konsulenter. Hermed har vi haft mulighed for at samle erfaring fra begge verdener.

Konkurrencen er hård i dag og derfor yder vi, det bedste vi kan – hver gang. Vi bruger derfor stor energi på at analysere jeres behov og de ønsker og krav, I har til opgaven.

Vi er ildsjæle, der brænder for det vi gør – og det skal kunne mærkes!

Besøg os ved at klikke på [www.teambuildingkompagniet.dk](http://www.teambuildingkompagniet.dk) - hvis du vil vide mere.



**TEAMBUILDING**  
Kompagniet

Melchiorsvej 12  
2920 Charlottenlund  
[Info@tbkompagniet.dk](mailto:Info@tbkompagniet.dk)

Tel 23601213