

Lösningfokuserad samtalsmetodik i arbetslivet

En introduktion

Cecilia Olsson och Sylwe Olsson

**OM DET INTE ÄR SÖNDER – LAGA DET INTE
NÄR DET FUNGERAR – GÖR MER AV DET
OM DET INTE FUNGERAR – GÖR NÅGOT ANNORLUNDA
OM DET GÅR FÖR LÅNGSAMT – SÄNK FARTEN**

Ansvar och delaktighet

Hur kan jag öka mina medarbetares förmåga att hantera problem och svårigheter? Hur kan jag utveckla deras styrkor och förmågor att ta ansvar och vara delaktiga? Vad kan jag göra för att motivera till utveckling och förändring? Det här är några frågor som många ledare ställer sig. Det lösningsfokuserade arbetssättet är ett sätt att öka medarbetarens ansvar och delaktighet.

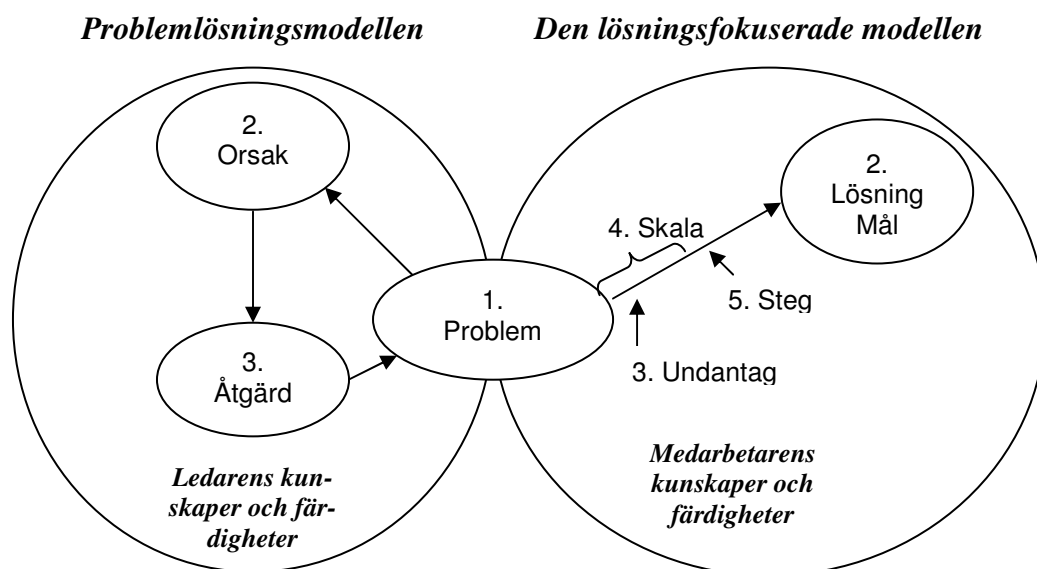
Denna introduktion är ett smakprov på hur Du kan, med hjälp av olika verktyg och perspektiv, göra Ditt arbete både lättare och mer utvecklande i mötet med medarbetare i olika samtalssituationer. Du kan använda det lösningsinriktade arbetssättet med individer, par och grupper, med både ungdomar och äldre.

Bakgrund

Det lösningsfokuserade förhållningssättet utvecklades genom Steve de Shazer och Insoo Kim Bergs arbete utifrån psykoterapeutiskt arbete på *Brief Family Therapy Center (BTFC)* i Milwaukee USA. Genom att observera sig själva och studera vad som fungerade bäst för att hjälpa klienterna utforskades dess metoder. Arbetet byggde på Georgy Batesons arbete kring kommunikation och Milton Erikssons förhållningssätt i psykoterapi.

Metoden utvecklades utifrån terapeutiskt arbete men kom snart att få genomslagskraft inom andra områden; exempelvis samtalsmetodik, ledarskap och organisationsutveckling. Parallellt skedde utveckling inom dessa områden som hade lösningsinriktade principer som grund – exempelvis *Appreciative Inquiry (AI)* och *Empowerment*.

Grundprincipen för det lösningsinriktade arbetssättet är att samtalsledare (terapeut) och medarbetare (klient) *tillsammans* konstruerar lösningar istället för att lösa problem. Till skillnad från andra inriktningar ser vi på problemet som att det står i vägen för hur deltagaren vill leva sitt liv. Problemet döljer sikten! Det är inte problemets orsak som har betydelse. Utan vi fokuserar på att undersöka hur det skulle vara i stället och hur medarbetaren skulle märka att problemet är löst. Därigenom banar vi väg för att öka chanserna för en lyckad och varaktig förändring.



Problemlösningssmodellen

Det traditionella sättet att se på problem (1) är att det finns en orsak (2) till problemet. När vi har identifierat orsakerna kan vi också sätta in åtgärder (3) för att reducera eller eliminera orsakerna och därmed är problemet löst. Det är en metod som har använts framgångsrikt inom många områden som exempelvis medicin och är väl användbart när vi skall lösa praktiska problem i vår vardag. Men den är inte lika framgångsrik i mellanmännsliga dilemman och svårigheter. När vi letar orsaker riskerar vi att öka problemsituationen avsevärt och det är inte alltid åtgärderna stämmer överens med målsättningen för den eller de som är drabbade. Problemlösningssmodellen innebär dessutom att det vanligtvis är ledaren som är den som får lösa problemet. Det bygger på ledarens eller andra externa kunskaper och färdigheter.

Den lösningsfokuserade modellen

fokuserar på lösningen och hur vi kan nå dit med så enkla och ”energibesparande” medel som möjligt. Modellen bygger på att det är medarbetaren som är experten på lösningen och den som kan ta steget för att nå sitt mål. Ledaren blir en coach som stödjer medarbetaren att finna sin egen lösning.

1. Plattform - problemlösning

När vi träffar en medarbetare i ett samtal börjar vi alltid med att fråga: Vad hoppas Du ska hända genom att komma hit? Det är grundstenen till att bygga ett samarbete/en arbetsallians. Det är viktigt att bekräfta problemet. Kom ihåg att medarbetaren alltid har ”goda skäl” för sitt handlande. Undersök vidare hur problemet påverkar medarbetaren och vad har redan hon/han försökt göra. Om det är flera problem låt deltagaren själv avgöra vilket som är viktigast att börja med. Det gäller att inte glömma bort att tydliggöra ramarna för samarbetet. När medarbetaren har gett sitt ”godkännande” till att vilja ha det annorlunda eller bli av med problemet, går vi vidare till steg 2.

2. Lösningsmönster - mål

Nu börjar vi undersöka och konstruera lösningen tillsammans med medarbetaren genom att ta reda på hur det kommer att se ut när problemet är löst. Då används en framtidsfråga eller den så kallade mirakelfrågan:

- *Föreställ Dig att Du går härifrån idag och kommer hem och gör vad Du brukar göra. Det blir kväll och Du går och lägger Dig som vanligt. Under tiden Du sover inträffar ett Mirakel som gör att de bekymmer (problem) som fört Dig hit idag försvinner. Men eftersom Du sover när Miraklet inträffar vet Du inte om att det har hänt. Vad är det första Du kommer att märka i morgon som sa Dig att ett Mirakel har skett?*

Det är viktigt att få en så detaljerad och konkret beskrivning som möjligt om vad medarbetaren kan göra, vilka skillnader som uppstår, dess olika effekter som en följd av förändringen, i vilka sammanhang, vad andra skulle märka etc. Några exempel på följdfrågor är:

- Hur skulle Du vilja ha det istället?
- Anta att det var så?
- På vilket sätt skulle det bli en skillnad?

- Vad mer?
- Vad skulle Du kunna göra annorlunda?
- Hur skulle andra (t ex arbetskamrater, chefen, familj, hunden m fl) märka...?
- Vad skulle du tänka/känna annorlunda?

Med denna bild får vi en uppfattning om vad medarbetaren vill uppnå och hur hon/han därigenom är beredd att anstränga sig för att uppnå sitt mål.

3. Undantag/resurser

Nu undersöker vi på vilket sätt medarbetaren redan idag har påbörjat lösningsarbetet.

Några exempel på frågor är:

- När hände delar av lösningen/miraklet senast?
- Hur gick det till?
- Hur gjorde Du?

Genom dessa frågor tar vi reda på vad som fungerar och vilken förändring som redan har skett/börjat samt medarbetarens resurser och förmåga att klara av sin situation.

4. Skala

Nu undersöker vi vad som behöver göras för att komma ytterligare ett steg närmare lösningen. Ett finurligt verktyg är skalfrågor där medarbetaren stegvis graderar mellan 0 och 10. På så sätt åskådliggörs förändringen tydligt och enkelt. Skalfrågor kan ställas kring det mesta: Framsteg, mål, vilja, motivation, beredskap m m. Genom att definiera på skalan var medarbetaren står idag och klargöra skillnaden mellan noll och dagens ”siffra” visas på hur långt medarbetaren har kommit samt hur nästa steg ser ut. Låt medarbetaren berätta på en skala från 0-10, där 10 = när målet är nått (problemet löst eller dagen efter miraklet) och 0 = när det har varit som värst. Några exempel på frågor är:

- Var står Du idag?
- Vad är det som gör/kännetecknar X (konkret beskrivet)?
- Hur har Du gjort för att ta Dig från 0 – X?

5. Steg

Detta steg kan ofta ses som en liten handlingsplan eller ett delmål. Glöm inte att beskriva stegen i små, små steg och i något som tar sig uttryck i handling.

- Hur ser nästa steg ut?
- Vad kan Du göra för att fortsätta vara på rätt spår?
- Anta att Du tar ett steg upp på skalan och vad kommer då att bli annorlunda?
- Vad kommer Du att göra?
- Hur kommer det att gå till?

Inom det lösningsfokuserade arbetssättet är vi intresserade av detaljerna i lösningen, undantagen och stegen. Det är här vi hittar svaren byggstenarna till vad medarbetaren mer kan göra eller att upptäcka nya saker som denne inte tänkt på tidigare. Ett sätt att hitta detaljerna är att till varje fråga vi ställer utöka frågan med: ”Vad mera?”

6. Sammanfattning och feedback

En sammanfattning bör framhäva medarbetarens framsteg och ansträngningar på ett positivt sätt. Om denne har haft svårigheter, återge då hur bra medarbetaren trots allt klarat av situationen. Var noga med att använda medarbetarens ord i feedbacken (tala med bönder på bönders vis). Det är också viktigt att visa stöd för de mål och beslut som denne själv har formulerat. Här är det också viktigt att bekräfta att det kommer att innebära ansträngningar och ett hårt arbete. Om medarbetaren inte ser sig kunna göra något särskilt eller bara har en mycket vag bild av vilka möjligheter hon/han har att påverka sin situation eller vill fortsätta avvakta är det ändå viktigt för oss att visa vårt stöd för detta.

Ibland kan vi ge uppgifter mellan de olika samtalen. Dessa uppgifter kan då handla om att framhäva och betona det som redan fungerar, vad som kan göras annorlunda eller något mer som medarbetaren skulle kunna göra för att nå sitt mål.

Följande samtal

Om medarbetaren har formulerat ett mål och steg som hon/han kan ta eller har tagit, kan vi bygga fortsättningsamtalen efter följande struktur. Börja med att spåra upp positiva förändringar och förstärk dem (stabilisera). Därefter undersök om de är tillräckliga eller vad mer medarbetaren behöver göra för att nå sitt mål. Om de inte är tillräckliga förändringarna eller om det behövs mer för att uppnå målet används skalfrågor och beskrivningen av nästa steg som ett nytt delmål. Det viktigaste är inte att formulera delmålet utan att inrikta sig på målhanteringen. När målet är uppnått eller förändringen är tillräcklig kan vi avsluta samtalen.

Nyfiken och icke-vetande

Det förhållningssätt vi intar bygger på att vi är genuint och ärligt nyfikna. Vi ställer frågor istället för att förstå. Risker är att när vi börjar förstå börjar vi också tolka och värdera medarbetarens svar och därmed minskar chanserna att vi låter denne finna sin egen lösning, eftersom vi filtrerar svaret genom vårt sätt att hitta lösningar. Ett sätt är upplevs bra för oss men inte alltid för medarbetaren. Därför är det viktigt att inta ställningen *icke-vetande* och acceptera medarbetarens referensram/världsbild. Det är först när vi möter en människa där hon/han befinner sig som en förändring kan börja. Då vi accepterar medarbetarens referensram behöver hon/han inte försvara sig utan kan börja förklara hur hon/han tänker och starta sitt förändringsarbete. Ett bra sätt att visa att vi accepterar medarbetarens referensram och inte filtrerar det som sägs, är att använda medarbetarens egna ord när vi konstruerar frågor. Då minskar även risken för att vi intervjuar istället för att samtala.

Lyssnandets och icke- vetandets tekniker

Att lyssna till det som verkligen medarbetaren säger är en konst och ett aktivt arbete. Varje fråga som vi ställer ska bygga på det svar vi får. Ett antal tekniker kan vara användbara för att stödja en lösningsfokuserad samtalsmetodik.

Öppna frågor

Genom att använda öppna frågor får medarbetaren möjlighet att utveckla sina ståndpunkter och "vidga perspektivet" på frågeställningen. Vi kan få en bättre bild av helheten. Med slutna frågor (som det går att svara ja, nej eller enstavigt på) styr jag som ledare samtalet och får en begränsad bild av medarbetarens uppfattning om problem och lösning. Exempel på öppna frågor är: Var? När? Hur? Vad? På vilket sätt?

Sammanfatta

När vi sammanfattar visar vi att vi lyssnar och förstår medarbetaren. Genom att sammanfatta speglar vi med jämna mellanrum den andres tankar, handlingar och känslor. Vi får en mera allsidig bild av hur denne tänker och tycker. Det är en teknik som dessutom kan avgränsa delar av samtalet och ge samtalet struktur. Att sammanfatta den andres åsikter och synpunkter kan dessutom vara användbar i konfliktlösningssituationer eftersom det blir svårare att trappa upp när vi sammanfattar, även om det finns motstridiga åsikter!

Upprepa nyckelord – eka

Även om vi lyssnar uppmärksam finns det risk för att vi missförstår totalt vad som sägs. Ett enkelt sätt att både kontrollera och samtidigt bekräfta är att upprepa nyckelorden som den man pratar med använder.

- Mitt liv är en enda röra!
- Enda röra?

Det vi gör är att bekräfta att vi har lyssnat och samtidigt frågar vi ”Vad menar Du med en enda röra?” Jag menar att det som jag betraktar som röra är kanske inte alls det samma som vad den andre skulle betrakta som röra. Jag bekräftar att jag lyssnat och jag leder dialogen framåt. Att använda den andres formuleringar kan också vara ett sätt att visa respekt – att det är dennes ordval som gäller, men ett varningens finger kanske skall höjas för att inte det hela skall bli löjligt eller raljerande. Tonfallet när vi ”ekar” kan vara direkt avgörande.

Omformulera

Att omformulera kan upplevas som nästan detsamma som att eka eller upprepa nyckelord. Men det vi gör genom att omformulera är dessutom att vi förtydligar och öppnar nya möjligheter mot det positiva.

Exempel:

”Jag har försökt och försökt och fattar ingenting. Det är helt omöjligt.”

Omformulering:

”Du har försökt och du har inte fått ut något. Du vill att det skall bli annorlunda.”

Använda tystnad

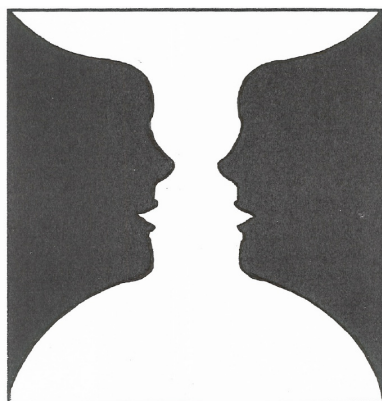
Vi har många gånger bråttom med att haka på med frågor och synpunkter så fort den minsta tystnad uppstår. Speciellt om vi är nya och ovana vid samtalssituationer. Men kanske är det så att den man pratar med behöver fundera efter en fråga eller omformulera sig när denne har sagt något spontant.

Undvika att ge egna exempel och erfarenheter

Vi har betonat vikten av att vara icke vetande och att låta personens referensram vara den som gäller. Då är det också av största vikt att vi inte fyller på med egna framgångsrika sätt att lösa liknande situationer eller ”ja, just det! Jag har varit med om samma grej en gång osv.” Om vi pratar om våra erfarenheter är det en stor risk att det innebär att medarbetaren tror att det är den enda väg som leder till framgång. Det minskar möjligheten till egna lösningar utifrån vad eleven känner är bäst.

Bekräftelse och komplimanger

Alla behöver vi erkänsla och uppskattning. I vardagen och i samtalssituationen ger bekräftelser och komplimanger en positiv riktning som ökar medarbetarens energi. Komplimanger skall ges utifrån ärlighet, jag-budskap och vara specifik.



Problemfokusering och lösningsfokusering en skillnad i syn på problem

Problemfokuserad

Dåtid
Vad är felet
Skuld
Kontroll
Experten vet bäst
Brist
Komplikationer
Definitioner

Lösningsfokuserad

Framtid
Vad fungerar
Framsteg
Medbestämmande
Samarbete
Resurs
Enkelhet
Agerande

Sättet att arbeta med lösningar är inte mer rätt än att arbeta med problemet. Det är bara två sidor av ett mynt. Fördelen med att arbeta lösningsinriktat är att när vi talar om hur det är, när saker och ting är som man vill, inges hopp och förväntningar om att en förändring är möjlig. Det är lättare för människan att göra mer av det som är bra än att göra mindre av det som är dåligt. Genom att bekräfta styrkor och framgångar ökar medarbetarens självkontroll och hopp. Då vi arbetar med små konkreta steg ökar också realismen i förändringen.

Förhoppningen med den här introduktionen är att Du har blivit nyfiken på att arbeta med lösningar och kan se tillfällen och möjligheter i det dagliga arbetet. Vidare att Du tillsammans med dina medarbetare kan arbeta med lösningar, resurser, framgångar och steg.