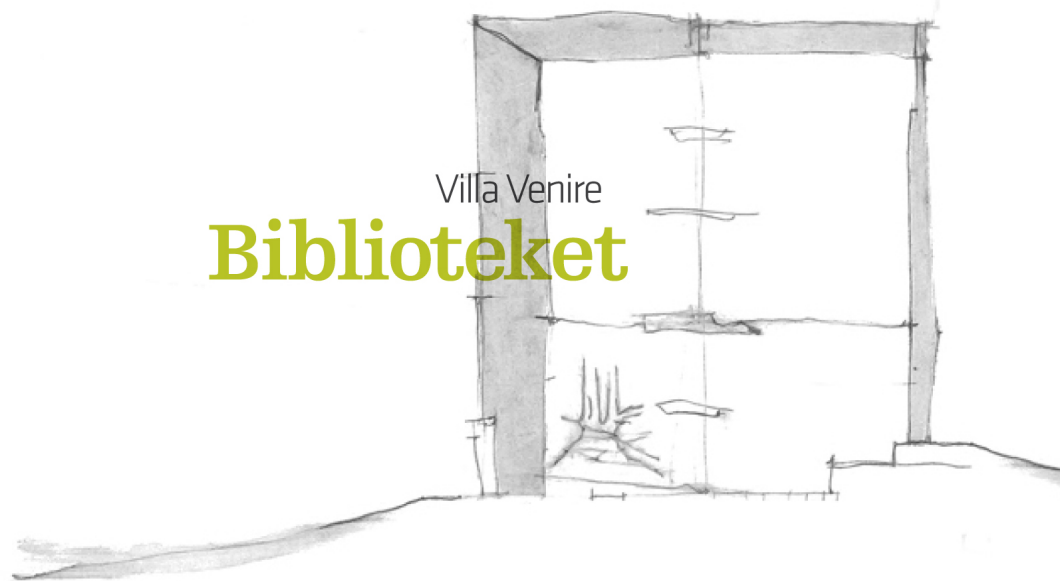


Systemisk metode

- *Et stærkt perspektiv på forandringer og samtaler*

Af Thorkild Olsen, Villa Venire A/S - december 2008

Villa Venire
Biblioteket



*I en tid hvor megen dialogisk visdom forsvinder, fandt jeg, at det netop nu er særligt vigtigt at tilvejebringe enkle beskrivelser af systemisk teori og metode. Ikke at det systemiske perspektiv nødvendigvis er enkelt at begribe i sin helhed, når det gør sig tanker om organisationer, forandringer, konflikter, ledelse, supervision, terapi, relationer, selvet og i det hele taget samtaler og kommunikation. Det tilbyder imidlertid ret hurtig adgang til en række stærke tanke-modeller og konkrete metoder til at håndtere mange typer af situationer, når teorien skæres op i nogle mindre bidder. Ikke ved at gøre sig simpelt. Ej heller ved at gøre sig komplekst. Men ved at udvise teoretisk og praktisk robusthed overfor "småt" og "stort", "få involverede" og "mange involverede", "den specifikke samtale" og "det lange forløb". En robusthed der er et resultat af, at systemisk teori og metode bæres af et gennemgribende kommunikationsperspektiv. Her følger således en kort og introducerende beskrivelse af det systemiske perspektiv via begreberne *anerkendelse, nysgerrighed, perspektiver og positioner* samt *kontekst*.*

Anerkendelse

Når anerkendelse altid har været forbundet tæt med systemisk teori og metode skyldes det, at det kommunikationsperspektiv, som former hele metoden, så at sige "virker baglæns". Ideen er skarpest udtrykt ved sætningen; "*det er modtageren, der bestemmer budskabet*". Normalt anskues kommunikation fra afsenderen. Her vendes perspektivet om, hvorved kommunikationen for så vidt er "*død*", indtil vi kender til, hvilken effekt den har på modtageren. Man kan gøre sig umage med at skrive en mail, men vi ved ikke, hvad der er kommunikeret i mailen, før vi kender til effekten hos modtageren. Man oplever ofte at have sagt noget på et møde og efterfølgende konstatere, at budskabet blev opfattet meget forskelligt af mødedeltagerne.

På denne vis bliver modtageren den centrale aktør i systemisk tænkning. Fokus er: Ud fra hvilken logik, man kan forstå, hvad den anden siger og gør. Dette er en grundlæggende vej i retning af anerkendelse: Hvordan kan man forstå, hvad der ligger til grund for, hvad den anden siger og gør. Jeg må forstå, at det den anden gør i en forstand er "logisk" ud fra et givet sæt af præmisser og værdier. Hvis jeg forstår det, når jeg igen igen skal høre på, at Bitten højlydt brokker sig til et møde, kan jeg skabe et fundament, hvorfra det bliver muligt at møde den anden, og derfra kan vi bedre etablere konstruktive samtaler og samarbejde. Anerkendelsens arnested.

Det er samtidig vigtigt at forstå, at anerkendelse, både som filosofisk begreb og som praktisk metode, er vidtforgrenet og fordrer, at man gør sig umage. I relation til systemisk teori peger anerkendelse som minimum i 2 hovedretninger: Den ene retning benævnes ofte værdsættelse, tydeligst udtryk ved AI-metoden – værdsættende undersøgelse (Appreciative Inquiry). En tilgang til anerkendelse der tager afsæt i indsigten om, at vi skaber virkelighed via sproget. Med andre ord, hvis vi anvender et ressourceorienteret og konstruktivt sprog, får vi skabt vilkår på vores arbejdsplads og i vores omgivelser præget af udviklingslyst, selvværd og gå på mod. Hvis sproget til gengæld er "find-fem-fejl" sprog og hele tiden fokuserer på mangler, og det vi ikke formåede, så skabes en virkelighed af kontrol, mistro og en tendens til at placere overliggeren for lavt. Værdsættende undersøgelse er en tilgang til anerkendelse, hvorved vi får evnen til at sætte spot på det, der virker og på de steder, hvor vi er kompetente og ressourcestærke. Det er samtidig en metode, der minder os om kraften

i at skabe sprog, hvori indgår vores drømme, håb og længsler. Og hvor vi nidkært og i detaljen undersøger det, der virker og det, vi lykkes med.

Den anden retning er en mere eksistentiel tilgang til anerkendelse, der peger på, at vi som mennesker ikke kan trives eller udvikle os, hvis ikke vi grundlæggende har adgang til anerkendelse i vores liv. En anerkendelse der handler om at blive set. At blive set som en væsentlig anden. At se den anden som en væsentlig anden, er således både en præmis i den systemiske forståelse af, hvad der skaber gode arbejdspladser og liv og samtidig en påmindelse om, hvor vanskeligt det kan være. Det kræver meget sensitive ører, hvis man skal formå at lytte til det den anden siger – ord for ord. Det kræver rum, hvori vi kan få plads til at fortælle vores historier om os selv og vores virke. Det fordrer, at man forstår, at man ikke kan regne den ud, og derved måske virkelig har forstået noget. Og så er det forbundet med en evig bestræbelse på at holde øje med intentionen. Når noget sker (især hvis det er skidt), så tænker vi ofte mere i skyld eller årsag end i intention. Det kan godt være, at det er træls, det der skete. Det der blev sagt. Det kan være, at det var u hensigtsmæssigt eller endda uacceptabelt. Specielt i disse situationer, hvor vores egen moral eller personlige værdier bringes i spil, er det vanskeligt at holde øje med intentionen hos den anden. Men det er fordringen. En fordring der eksisterer i et relationelt forhold, da man jo samtidig skal holde øje med sig selv og sine egne intentioner.

Uden nødvendigvis at være en påstand om, hvordan verden er, så tilbyder systemisk teori det perspektiv på verden, at "relationen er mindste enhed". At vi, hver især, forstår os selv via "den anden", at anerkendelse opstår i et relationelt forhold og, at vi derved er hinandens forudsætning og endeligt, at vi sam-skaber verden via sproget.

Nysgerrighed

Den tekniske forlængelse af ovenstående er at udvise nysgerrighed. Nysgerrighed overfor det der siges, nysgerrighed overfor det der sker og nysgerrighed overfor, hvordan hele situationen kan forstås og beskrives. I den systemiske tradition går nysgerrighed hånd i hånd med begrebet irreverens, der bedst kan forstås som en slags uærbødighed. Uærbødigheden forstået som en evne til at være nysgerrig på sig selv og alt det, vi tager for givet. Altså at stille spørgsmål til alle "taget-for-givet-hederne" samt gøre det muligt for sig selv ikke at blive alt for forelsket i sine egne hypoteser, men netop besinde sig på, at det blot er hypoteser.

Nysgerrigheden er i den systemiske tradition blevet indbygget i en række spørgsmåls-teknikker, som man kan anvende i stort set alle samtale- og møde-sammenhænge. Effekten af at anvende disse spørgsmål er, at der ofte skabes større sammenhæng samt mere forståelse og dermed mere commitment og bedre grundlag for beslutninger eller forandringer. Diskussionen går nogle gange på, om man skal forstå alle de systemiske ideer for at kunne anvende disse spørgsmåls-teknikker. Erfaringen viser, at det nogle gange fungerer omvendt. At man kan lære meget om den systemiske teori ved at springe ud i det. Gå i gang med nogle af spørgsmålstyperne og se, hvilken effekt det har. Adgangen til viden er mangfoldig, og hvis blot man holder øje med sig selv som én, der lige er sprunget ud i det uden nødvendigvis at have forstået hele hurlumhejhuset, så tager man også vare på den etiske fordring herved.

Nysgerrigheden, både som etisk fordring og som teknik, stiller sig ovenpå et mærkværdigt teoretisk begreb kaldet autopoiese. Autopoiese betyder selv-reference og peger altså på, at vi kun kan etablere viden med reference til os selv og vores egne

for-forståelser. Vi er så at sige kommunikativt lukkede systemer. Det betyder lidt kantet, at hvis det der sker eller siges er alt for velkendt (for lille forstyrrelse), så registrerer vi det ikke som information. Hvis modsat det, der foregår, er meget fremmedartet eller uvant (for stor forstyrrelse), så har vi vanskeligt ved at gøre det til information. Hvis forstyrrelsen er for stor, efterlades vi med en uforståenhed, da det ikke kobler an til noget, vi i forvejen kender til. Forstyrrelser som er for små, kender vi til, når møder bliver ren rutine eller, når en nær kollega siger det samme for tusinde gang. Forstyrrelsen skal være tilpas for, at det kan blive til information i mit eget "lukkede system".

Implikationen af autopoiese er åbenbar: Vi forstår ikke verden ens. Vi forstår den ud fra de antagelser og erfaringer, vi hver især har med os. Vi kan altså kun formulere hypoteser om den anden eller om situationen. Vi kan per definition ikke regne den ud. Det er smukt udtrykt ved, at vi må sætte objektiviteten i parentes. Min (objektive) verden. (Dette) er sandt. (Dette) er virkeligt. Men samtidig forekommer verden jo at være objektiv, da man genkender det meste fra i går til i dag. Man kan tale om det meste med de fleste, og det jeg ved virker godt i mit arbejde, fungerer som regel også godt. Det vi hver især oplever og tænker er jo "sandt" og i hvert fald meget virkeligt. Og selvom der lige ved siden af, er en anden, der også oplever en objektiv verden af "sandhed" og virkelighed, som adskiller sig fra alle andres, så formår vi alligevel at leve sammen.

Perspektiver og positioner

Der er ikke langt fra autopoiese til indsigten om, at der altid eksisterer mange perspektiver på en given hændelse. I systemisk slang benævnes det ofte, at verden ikke er et univers men et multivers. Der følger imidlertid nogle nyttige opmærksomheder med i den systemiske forståelse af de mange perspektiver. Nemlig at en observatør altid observerer fra et bestemt sted. Altså ikke fra et alment (almægtigt) sted, men netop fra et bestemt perspektiv. Og ligeledes at en beskrivelse altid har en beskriver. Det er ikke en almen, til alle tider og på tværs af alle rammer, gældende beskrivelse, men netop en beskrivelse, der har afsæt fra et særligt perspektiv.

Multivers forståelsen giver desværre let anledning til misforståelser i retning af, at alle perspektiver altid er velkomne eller, at det ikke er muligt at etablere et bestemmende perspektiv. Misforståelser der tillige har givet anledning til, at det systemiske perspektiv i højere grad opfattes som et omsorgs-perspektiv frem for et ledelses- eller et magt-perspektiv. Her bliver det vigtigt at betone, at det forhold, at der altid hersker mange perspektiver, ikke er det samme som, at de mange perspektiver skal gøres gældende. Der kan være lovgivning, sædvaner, virksomhedsstrategi, magtkamp, økonomiske forhold eller procedurer der skærer gennem de mange perspektiver og etablerer en "her-og-nu-virkelighed", som man må forholde sig til og agere ud fra. Det kan da godt være, at nogle er uenige eller tager afstand fra en given beslutning eller måde at gøre tingene på, det er bare ikke relevant i en række situationer.

Her er teorien om de 3 domæner nyttig at skæve til. De 3 domæner er en teori, der omfatter alle systemer (organisationer, afdelinger, møder, grupper, relationer) og som peger på, at der i princippet i alle kommunikative systemer eksisterer 3

grundlæggende domæner (kontekstuelle forhold). Det første domæne benævnes "produktionens domæne" eller "handlingens domæne". Det er netop et domæne af

univers. Et domæne hvor man træffer beslutninger, løser opgaver og afvejer rigtigt op imod forkert. Domænet kaldes nogle gange for organisationens færdselsregler, da man både via lovgivning og "skilte" får kendskab til, hvad man skal, hvornår man skal det og hvilke succeskriterier og sanktioner, der gør sig gældende. Det er et domæne af kasketter. Nogle bestemmer mere end andre, og det er opgavens løsning, lovligheden eller kvaliteten der er afgørende for, hvordan samværet koordineres. Det andet domæne – som benævnes det "personlige domæne" eller "æstetikens domæne" – minder os om, at vores organisationer, institutioner og familier er befolket med mennesker af kød og blod. Det er for så vidt også et univers, men ikke udmålt i rigtigt og forkert. Der er her tale om en æstetisk dimension, altså at vi hver især forholder os til det vi er en del af ud fra kriterier af smukt/grimt eller ok/ikke-ok. Lidt poetisk kan dette domæne kaldes "mit vers". Et sted hvorfra jeg forholder mig til produktionens domæne og dets skilte, som noget jeg kan lide eller ikke lide, hvilket derfor forbinder sig med personlig trivsel og selvværd. Det personlige domæne er så at sige et "rygsæk-domæne", hvor man agerer ud fra de overbevisninger, erfaringer og værdier man har puttet i sin personlige rygsæk. Den tidligere beskrivelse af anerkendelse som et eksistentielt forhold, der handler om at blive set, relaterer sig til det personlige domæne. Jo mere man bliver set, jo mindre er man cementeret i sit personlige domæne, da anerkendelsen gør det muligt at møde verden åbent og fleksibelt. Jo mere usynlig man er, jo mere bliver man tvunget til at råbe op eller melde sig helt ud, begge dele udtryk for, at man kæmper for at genvinde det tabte, nemlig anerkendelsen. Refleksionens domæne, som det tredje domæne kaldes, er multiversets domæne. Det er et domæne, vi kan træde ind i for en stund, med henblik på at skabe større overblik, lave brainstorm, udfolde flere ideer og perspektiver og i det hele taget få en bedre fornemmelse for mønstre og sammenhænge i en given sag.

Det er altså et domæne, der præcist og bevidst anvender den systemiske teori med dertil hørende tanke modeller og metoder, for enten at etablere bedre beslutninger eller procedurer på produktionens domæne eller for at give plads til personlige refleksioner om egne handlinger eller holdninger. Selvom dette dialogiske domæne kan forekomme langsomt, da det netop gør en dyd ud af "at lade piben gå rundt nogle gange" inden man beslutter sig, så er erfaringen, at domænet kan være uhyre effektivt. Refleksionens domæne formår, hvis det håndteres professionelt, at skabe bedre kvalitet i kommunikationen. Da kommunikation samtidig er ethvert systems lim, så limes systemer og mennesker bedre sammen og evnen til at koordinere og skabe engagement øges herved. På sloganniveau handler det om at sætte farten ned og nå noget mere.

Selvom begrebet positioner på mange ledder kan sættes lig ideen om perspektiver, så er bestræbelsen her at bruge begrebet positioner til noget andet. Indtagelsen af en bestemt position er forbundet med nogle særlige forpligtelser og "spilleregler".

Hermed får vi adgang til to hjælpsomme forståelser midt i kommunikationens kompleksitet. Det ene er, at vi kan anskue et udsagn (det som systemiske teoretikere ofte kalder en talehandling), ved at se mere på positionen end på personen. Den samme person kan jo både være chef, kollega, ven, sportskammerat og fagfælle. Det er altså muligt at vedkommende prøver at tale fra en bestemt

position, men at man opfatter det anderledes. Den samme person kan jo også både være ansvarlig, loyal, venlig, ambitiøs og tænkso. Gad vide hvilke "spilleregler" og mulige talehandlinger der åbner sig henholdsvis lukker sig ved på skift at indtage de forskellige positioner. Derved kan vi få øje på den anden hjælpsomme forståelse, nemlig kort og godt at vi kan arbejde med at indtage forskellige positioner. Hvis noget er gået i stå, en konflikt synes at optrappes, ideer udebliver eller møderne bliver mere og mere ensformige, så kan man prøve at se på hele affæren fra forskellige positioner. Mulighedsrummet åbner sig, og med lidt held kan man bringe sig selv eller gruppen ud af det fastlåste.

Kontekst

Hvis systemisk teori kan siges at have en hjørneste, så er det kontekst begrebet, hvilket afspejler, at systemisk teori først og fremmest er et kommunikationsperspektiv. Et kommunikationsperspektiv der tilsiger, at enhver tekst kun kan forstås i sin kontekst. Dette oversættes ofte til, at enhver tekst (det vi skriver, siger og gør) kun kan forstås indenfor rammerne af den overordnede sammenhæng. Rent sprogligt refererer kontekst til en væv. Og væven er en meget illustrativ metafor. Væven er en ramme. Men ikke en statisk ramme. Den gør noget og påvirker alle de tråde, der indgår i det vævede stof. Den enkelte tråd kan vi kun forstå ved at se den i sammenhæng med alle de andre tråde samt se den i sammenhæng med denne særlige væv og den måde der væves på. Samtidig påvirker den enkelte tråd det samlede billede, hvorved der opstår et cirkulært forhold mellem tråd og væv (mellem tekst og kontekst). Konteksten har betydning for, hvad vi kan sige og gøre. Konteksten har tillige betydning for, hvordan vi kan opfatte, det der siges og gøres. I samme nu der så rent faktisk siges og gøres noget, så skubber det til de kontekstuelle rammer.

Prøv at se på tegnet O. Hvilket tegn ser du? Prøv at sætte M foran og R bagved tegnet. Prøv nu at sætte 1 foran og 2 bagved tegnet. Man kan også prøve at tegne stråler ud fra tegnet, og se hvad det så bliver et symbol på. Vi kan kun forstå et udsagn i sin kontekst. Udtrykket "tak for kaffe" hører ikke umiddelbart til i denne tekst. Det hører til ved afslutningen af et besøg eller et møde. Med mindre... der pludselig i denne artikel stod; "kommunikation er så sandelig en kompleks affære, skulle vi hilse og sige. Tak for kaffe". Hvor udtrykket kan forstås som "puha, ja der er godt nok meget at forstå" eller noget i den stil. Et udsagn kan aldrig stå alene.

Adgangen til avanceret anvendelse af systemisk metode går via forståelse af anerkendelse og af kontekst begrebet. Der er 2 hovedveje omkring kontekst, nemlig det at "læse" konteksten og det at "sætte" konteksten. Begge veje er ultimative nøgler i arbejdet med samtaler, ledelse, forandringer etc. At "læse" konteksten handler meget om at afklare konteksten og hele tiden formå at spørge til den eller gøre sig hypoteser om den. Spørgsmålets eller hypotesens grundform er; "hvad træder jeg ind i her?". Lidt mere direkte; "hvad er der gang i?". Hvem er til stede, hvorfor bruges netop de ord, hvad er historien om dette sted, hvilke erfaringer har de med lignende situationer

osv? Ofte kan man selv gøre sig nogle relevante overvejelser herom. Den sikre og effektfulde vej er endnu oftere at spørge til sammenhængen. Man opdager hurtigt, at der langt fra er så stor enighed om rammerne og sammenhængen, som det ellers kan virke som om.

At "sætte" konteksten handler om at fællesgøre konteksten. Jo mere fælles og tydelig konteksten er, jo mere kan alle være til stede og bidrage relevant. Grundformen er; "hvad er vores opgave?" og "hvilke ønsker har vi til det forestående ...?". Overvejelsen går mest af alt på at gøre sig klart, hvilke rammer der bedst fremmer, det vi er her for. Stram dagsorden fremmer ikke brainstorm. Langt

bestyrelsesbord fremmer ikke dialog. Hårde bemærkninger fremmer ikke kreativiteten og videre i den dur. Omvendt er det muligt med indsigt i og træning i de mest basale kommunikative værktøjer at blive dygtig til at "sætte" konteksten, hvilket gør jobbet halvt fuldendt.

Litteratur

Kontakt os på email info@villavenire.dk for oplysninger om litteratur eller hvis du har spørgsmål til/ er særligt interesseret i aspekter ved teorien.