



🕒 10 min. 👁️ 📅 11-02-2011

Systemisk metode - et stærkt perspektiv på forandringer og samtaler

Systemisk teori og metode kan bruges til at forstå, hvordan organisationer fungerer, herunder forandringer, relationer, kommunikation, samtaler mv. Her får du en introduktion til systemisk metode.

Skribentinfo



[Thorkild Olsen](#)

Direktør
Villa Venire

Systemisk teori og metode er ikke enkel at begribe i sin helhed. Den systemiske teori beskæftiger sig med så forskellige størrelser som organisationer, forandringer, konflikter, ledelse, supervision, terapi, relationer, selvet og kommunikation. Men hvis teorien skæres op i mindre bidder, kan den systemiske metode give adgang til stærke tankemodeller og konkrete metoder til at håndtere en lang række situationer.

Modtageren bestemmer budskabet

Systemisk teori og metode hviler på et gennemgribende kommunikationsperspektiv, som så at sige "virker baglæns". Med andre ord bliver budskabet i dette perspektiv bestemt af modtageren, ikke af afsenderen, som vi ellers har for vane at tænke.

I den systemiske metode eksisterer dit budskab først, når du ved, hvilken effekt det har på modtageren. Mange har nok oplevet at have sagt noget på et møde og efterfølgende konstateret, at budskabet blev opfattet meget forskelligt af mødedeltagerne.

Modtageren bliver altså den centrale aktør i systemisk tænkning. Som afsender skal du derfor have fokus på, ud fra hvilken logik du kan forstå, hvad modtageren siger og gør. Som afsender må du gå ud fra, at

modtagerens reaktion er logisk ud fra modtagerens præmisser og værdier.

Ved at anerkende den andens synspunkter kan du skabe et fundament, hvorfra det bliver muligt at møde den anden, og derfra kan du bedre etablere konstruktive samtaler og samarbejde. Anerkendelse er dermed et væsentligt begreb i den systemiske metode.

Anerkendelse

Anerkendelse er vidtforgrenet både som filosofisk begreb og som praktisk. Inden for den systemiske teori bruges begrebet anerkendelse især i to sammenhænge:

1. Værdsættende undersøgelse / Appreciative Inquiry

Anerkendelse bruges i betydningen værdsættelse, især i forbindelse med AI-metoden – værdsættende undersøgelse (Appreciative Inquiry). Denne tilgang til anerkendelse tager afsæt i teorien om, at vi skaber vores 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 gåpåmod.

Hvis sproget til gengæld hele tiden fokuserer på mangler og det, vi ikke formåede, så skaber vi en virkelighed af kontrol og mistro og får en tendens til at placere overliggeren for lavt.

I den værdsættende undersøgelse sætter vi spot på det, der virker, og på de steder, hvor vi er kompetente og ressourcestærke. Metoden minder os om kraften i at bruge et sprog, hvor vores drømme, håb og længsler indgår, og hvor vi nidkært og i detaljer undersøger det, der virker, og det, som lykkes for os.

2. Den eksistentielle tilgang til anerkendelse

Anerkendelse bruges også i en mere eksistentiel betydning. Begrebet peger på, at vi som mennesker ikke kan trives eller udvikle os, hvis ikke vi grundlæggende har adgang til anerkendelse i vores liv.

Anerkendelse handler om 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 vi skal formå at lytte åbent og fordomsfrit til det, den anden siger, uden at forsøge at "regne ud", hvad han vil sige, eller lægge vores egne forudfattede meninger ned over samtalen.

Når noget sker (især hvis det er skidt), tænker vi ofte mere i skyld eller årsag end i intention. Særligt i 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 vi jo samtidig skal holde øje med os selv og vores egne intentioner.

Systemisk teori tilbyder det perspektiv på verden, at "relationen er mindste enhed". Hver især forstår vi os selv via den anden, og anerkendelse opstår i et relationelt forhold mellem os. Derved er vi hinandens forudsætning, og vi samskaber verden via sproget.

Nysgerrighed

Grundlaget for, at vi kan bringe anerkendelse ind i vores relationer, er at udvise nysgerrighed: nysgerrighed over for det, der siges, nysgerrighed over for det, der sker, og nysgerrighed over for, hvordan hele situationen kan forstås og beskrives. I den systemiske tradition går nysgerrighed hånd i hånd med begrebet irreverens, der bedst kan oversættes som uærbødighed. Uærbødighed skal forstås som en evne til at være nysgerrig på sig selv og til at stille spørgsmål til alt det, vi tager for givet.

Nysgerrigheden er i den systemiske tradition blevet indbygget i en række spørgeteknikker, som du kan anvende i stort set alle samtale- og mødesammenhænge. 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.

Det er ikke nødvendigt at forstå alle de systemiske ideer for at kunne få glæde af spørgeteknikkerne. Erfaringen viser, 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.

Autopoiese

Nysgerrigheden stiller sig oven på et teoretisk begreb kaldet autopoiese. Autopoiese betyder selvreference og peger 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.

Forstyrrelser, som er for små, kender vi til, når møder bliver ren rutine, eller når en nær kollega siger det samme for 117. gang. Hvis det, der foregår, derimod er meget fremmedartet eller uvant (for stor forstyrrelse), 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 kender til i forvejen. Forstyrrelsen skal være tilpas for, at det kan blive til information i vores eget lukkede system.

Objektiviteten sættes i parentes

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 må med andre ord sætte objektiviteten i parentes: min (objektive) verden; (dette) er sandt; (dette) er virkeligt.

Men samtidig forekommer verden os jo at være objektiv, da vi genkender det meste fra i går til i dag. Vi kan tale om det meste med de fleste, og det, den enkelte ved, virker godt i hendes arbejde, fungerer som regel også godt. Det, vi hver især oplever og tænker, er jo "sandt" og i hvert fald meget virkeligt. Selvom der lige ved siden af os 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 "sprog" benævnes det ofte, at verden ikke er et univers, men et multivers. Den

systemiske forståelse henleder vores opmærksomhed på, at en observatør altid observerer fra et bestemt sted. Altså ikke fra et alment (almægtigt) sted, men netop fra et bestemt perspektiv.

Ligeledes har en beskrivelse altid 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 i et særligt perspektiv.

Multiversforståelsen 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. Disse misforståelser har også givet anledning til, at det systemiske perspektiv i højere grad opfattes som et omsorgsperspektiv frem for et ledelses- eller et magtperspektiv.

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 det nyttigt at skæve til domæneteorien:

Domæneteorien

Domæneteorien opererer med tre domæner, som findes i alle kommunikative systemer: produktivitetens domæne, det personlige domæne og refleksionens domæne. Domæneteorien omfatter alle systemer (organisationer, afdelinger, møder, grupper, relationer).

Produktivitetens domæne

I produktivitetens domæne træffer vi beslutninger, løser opgaver og afvejer rigtigt op imod forkert. Det er et "uni-vers" – der findes kun én sandhed. Domænet kaldes nogle gange for organisationens færdselsregler, da vi både via lovgivning og "skilte" får kendskab til, hvad vi skal, hvornår vi skal det, og hvilke succeskriterier og sanktioner der gør sig gældende. Her bestemmer nogle mere end andre, og det er opgavens løsning, lovligheden eller kvaliteten, der er afgørende for, hvordan samværet koordineres.

Det personlige domæne

I det personlige domæne forholder vi os til produktionens domæne og dets skilte som noget, vi kan lide eller ikke lide. Det personlige domæne er derfor forbundet med personlig trivsel og selvværd. Det er så at sige et "rygsækdøme", hvor vi agerer ud fra de overbevisninger, erfaringer og værdier, vi har puttet i vores 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 vi bliver set, jo mindre er vi cementeret i vores personlige domæne, da anerkendelsen gør det muligt at møde verden åbent og fleksibelt. Jo mere usynlige vi er, jo mere bliver vi tvunget til at råbe op eller melde os helt ud, begge dele udtryk for, at vi kæmper for at genvinde det tabte, nemlig anerkendelsen.

Lidt poetisk kan vi kalde det personlige domæne for "mit vers".

Refleksionens domæne

Refleksionens domæne 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 tankemodeller 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 vi netop gør en dyd ud af "at lade piben gå rundt nogle gange", inden vi beslutter os, viser 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, limes systemer og mennesker bedre sammen, og evnen til at koordinere og skabe engagement øges. På sloganniveau handler det om at sætte farten ned og nå noget mere.

Position og perspektiv i domæneteorien

Begrebet position minder på mange måder om begrebet perspektiv, men inden for domæneteorien bruges begrebet position mere i betydningen en rolle. Indtagelsen af en bestemt position er forbundet med nogle særlige forpligtelser og "spilleregler". Det giver os to brugbare forståelser midt i kommunikationens kompleksitet:

Den ene forståelse 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 modtageren opfatter det anderledes.

Den anden forståelse er, at vi kan arbejde med at indtage forskellige positioner. Vi kan gå på opdagelse i, hvilke "spilleregler" og mulige talehandlinger der åbner sig henholdsvis lukker sig, ved, at vi på skift indtager de forskellige positioner.

Hvis noget er gået i stå, en konflikt synes at optrappes, ideer udebliver, eller møderne bliver mere og mere ensformige, så kan vi prøve at se på hele affæren fra forskellige positioner. Mulighedsrummet åbner sig, og med lidt held kan vi bringe os selv eller gruppen ud af det fastlåste.

Kontekst - en hjørnesteen i systemisk teori

Hvis systemisk teori kan siges at have en hjørnesteen, så er det kontekstbegrebet. Systemisk teori er først og fremmest et kommunikationsperspektiv, der tilsiger, at enhver tekst (forstået bredt som det, vi skriver, siger og gør) kun kan forstås i sin 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 rent faktisk siges og gøres noget, 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. Du 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 dets kontekst. Et udsagn kan aldrig stå alene. Når vi arbejder med kontekstbegrebet, skal vi dels læse konteksten og dels sætte konteksten.

At læse konteksten

At læse konteksten handler om at afklare konteksten og hele tiden spørge til den eller gøre sig hypoteser om den.

Spørgsmålets eller hypotesens grundform er: Hvad træder jeg ind i her? Hvem er til stede? Hvorfor bruges netop de ord? Hvad er historien om dette sted? Hvilke erfaringer har de med lignende situationer? Og så videre.

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

At sætte konteksten

At sætte konteksten handler om at skabe en fælles forståelse af konteksten. Jo mere fælles og tydelig konteksten er, jo mere kan alle være til stede og bidrage relevant. Grundspørgsmålene er: Hvad er vores opgave? Hvilke ønsker har vi til det forestående?

Vi skal gøre os klart, hvilke rammer der bedst fremmer det, vi er her for. En stram dagsorden fremmer ikke brainstorm. Et langt bestyrelsesbord fremmer ikke dialog. Hårde bemærkninger fremmer ikke kreativiteten og videre i den dur.

Med indsigt i og træning i de mest basale kommunikative værktøjer er det muligt at blive dygtig til at sætte konteksten, hvilket gør jobbet halvt fuldendt.

Artiklen har tidligere været bragt i Avis Venire, 3. udgave, december 2008.

Læs mere

[Domæneteorien - i teori og praksis](#)

[Domæneteori - en guide for ledere som kontekstnavigatører](#)

Systemisk tænkning - at forstå systemet, mønsteret og sammenhænge

