

## Spørgsmålstyper genfortolket

Artiklen indeholder et bud på hvordan Karl Tomm's arbejde med at opdele og definere forskellige spørgsmålstyper,<sup>1</sup> kan anvendes i en organisatorisk kontekst. Forfatterne tilføjer nye definitioner og opfattelser af specielt de lineære spørgsmålstyper – og de giver et bud på hvordan spørgsmålstyperne kan anvendes som en vigtig indgang til at arbejde med de systemiske ideer i organisationer.

© Af Carsten Hornstrup, Jesper Loehr- Petersen og Allan Vinther Jensen, MacMann Berg.<sup>2</sup>

### Meta-spørgsmål

I teksten tilføjes desuden en ny dimension – meta-spørgsmål, som retter sig mod dialogens eller processens kontekst - eller samtaler om samtalen. Denne tilføjelse understreger en vigtig systemisk pointe, at det er i samtalens kontekst, vi kan skabe overblik og mulighed for fælles forståelse. Man kan sige at man med denne dimension aktiverer den reflektive position: Det tredje øje. Artiklen er resultatet af flere års arbejde med Tomm's spørgsmålstyper, og skal ses som en invitation til refleksion. Der er således ikke tale om en færdig model - men et udspil til kobling af de systemiske ideer til en organisatorisk - ledelsesmæssig verden.

De vigtigste begrundelser for tilføjelser og ændringer skal for det første hentes i de forskelle der er i konteksten for hhv. terapeutisk og organisatorisk arbejde. Karl Tomm arbejder som systemisk terapeut, og spørgsmålstyperne er defineret i en terapeutisk kontekst. I den systemiske terapi er

---

<sup>1</sup> Tomm, 1992: Interviewet som intervention. I, II og III Forum.

<sup>2</sup> MacMann Berg er et privat konsulentfirma, der arbejder med ledelses- og organisationsudvikling på et systemisk grundlag. Med en solid forskningsmæssig forankring og mange års praktisk ledelseserfaring har MacMann Berg løst en lang række opgaver inden for såvel den offentlige som den private sektor. Se øvrige artikler, bogudgivelser og hvad vi kan tilbyde på [www.macmannberg.dk](http://www.macmannberg.dk).

det klienten, der definerer målet for terapien, mens det i organisatorisk arbejde først og fremmest er organisationens visioner, mål og rammer, der definerer konteksten for ledere og konsulenter arbejde. Man kan sige at terapiens succes er at der sker en udvikling, der er ikke på forhånd (udefra) givet bestemte rammer eller mål for udviklingen. Når det gælder arbejdet i organisationer er der ofte defineret klare rammer (den skal foregå indenfor en afgrænset tidsmæssig og ressourcemæssig ramme) og mål med konkrete udviklingstiltag.<sup>3</sup> Den organisatoriske kontekst - at der skal ske målrettede fremskridt, øger kravet om en klar kontekst, både i starten, undervejs og i slutningen af en udviklingsproces.

Meta-niveauet er medtaget med den begrundelse, at det er vigtigt at vi altid er opmærksomme, både på samtalen om sagen men også, og ikke mindst, på samtalens kontekst. Ved at tilføje samtalens kontekst til spørgsmålstyperne, får vi den anden ordens kybernetiske dimension med, en dimension der er vigtig i alle typer af systemisk arbejde.

## **Karl Tomms spørgsmålstyper**

I en række artikler fra 1992 har Karl Tomm beskrevet 4 hovedgrupper af spørgsmålstyper, som Tomm anvender i arbejdet som systemisk terapeut (Tomm 1992). Disse spørgsmålstyper er kommet til at stå som et centralt praksis redskab og en central praksisforståelse, for mange systemiske praktikere; terapeuter, organisationskonsulenter og ledere. Udgangspunktet for Tomm's definitioner er en opdeling ud fra to variable, som altid er i spil i forbindelse med det at stille spørgsmål.

Den ene er den hensigt terapeuten har med at stille spørgsmålet, den anden er terapeutens bagvedliggende antagelse om "mentale fænomeners natur" [Tomm 92, s.6]. Hvis man stiller skarpt på terapeutens hensigt med at stille spørgsmålet, så kan den iflg. Tomm enten være orienterende/-undersøgende eller den kan være påvirkende. For Tomm er den orienterende/undersøgende hensigt forbundet med terapeutens ønske om at få indblik i hændelser og sammenhænge og den påvirkende hensigt er rettet mod erkendelsesmæssige (refleksive spørgsmål) og handlingsmæssige (strategiske spørgsmål) ændringer hos klienten. Antagelserne bag spørgsmålene opdeler Tomm i hhv. en lineær årsagsvirkningstænkning og i en cirkulær tænkning.

---

<sup>3</sup> I forbindelse med KCC's jubilæums konference, 123 Conference, Cantabery, juli 2002, havde vi lejlighed til at drøfte spørgsmålstyperne med Karl Tomm. En af konklusionerne var netop, at konteksten for terapi og ledelses-/organisationsudvikling er forskellige.

Det lineært tænkesæt bygger på en årsags-virkningstankegang, at der er noget der kommer først - en årsag, og noget der kommer efter - en virkning. Vi er så at sige som en detektiv optaget af at finde årsager til det vi oplever (virkninger). Dette tænkesæt kommer bl.a. til udtryk i vores planlægningssystemer. Vi er optaget af at få styr på fremtiden, så vi planlægger produktion, udvikling, projekter, etc. Sådanne systemer er velegnede til at beskrive forhold i den fysiske materielle verden, hvor der kan etableres objektive kriterier for god kvalitet og entydige sammenhænge i produktionsgangen.

Problemet opstår når vi overfører denne tankegang til sociale eller relationelle forhold - den menneskelige del af organisationen. Mellem-menneskelige relationer lader sig ikke beskrive på samme kausale måde. I samspillet mellem mennesker vil: *"Handlinger og kommunikation udspille sig i et kompliceret netværk af handlinger, relationer og tolkninger. Det, som har indflydelse på hvordan vi tolker en given handling, er således både selve handlingen, men også tidligere erfaringer, vores tolkning af motivet hos den, der foretager handlingen, osv. Den der handler, handler ikke alene ud fra egne præmisser, men handler også ud fra forventninger om hvordan handlingen vil blive tolket/modtaget hos modtageren"* [Hornstrup 2001, s. 131].

Som uddybning eller præcisering af denne definition kan det tilføjes, at det, der er den systemiske praktikers (og teoretikers) praksisfelt, er *"det, hvor der ikke findes en 'teknologi' som kan give os et entydigt og definitivt svar"* (Cronen 2002). Denne præcisering af praksisfeltet er en understregning af Karl Tomm's udgangspunkt, at man som systemisk praktiker, må forstå og arbejde med sociale relationer ud fra en cirkulær tilgang.

Ud fra disse to variable (hensigten med og antagelserne bag spørgsmålene) opdeler han spørgsmålene i de 4 hovedgrupper; de lineære, de strategiske, de cirkulære og de reflektive spørgsmålstyper.

**Figur 1. Karl Tomm's spørgsmålstyper**

LINEÆR ANTAGELSE			
U N D E R S Ø G E	<b>Lineære spørgsmål</b>	<b>Strategiske spørgsmål</b>	P E R S P E K T I V E R E
	Undersøgende hensigt: Fastholdende virkning på klienten Fordomsstimulerende virkning på terapeuten	Korrigerende hensigt: Fastlåsende virkning på klienten Konfrontationsstimulerende på terapeuten	
	<b>Cirkulære spørgsmål</b>	<b>Refleksive spørgsmål</b>	
	Udforskende hensigt: Frigørende virkning på klienten Acceptstimulerende virkning på terapeuten	Faciliterende hensigt: Udviklende virkning på klienten Kreativitetsstimulerende på terapeuten	
CIRKULÆR ANTAGELSE			

Tomm, 1992 p. 12

De **lineære spørgsmål**, defineres som: "...stilles for at henlede terapeutens opmærksomhed på klientens situation og er baseret på lineære antagelser om de psykiske fænomeners natur" (opcit. s. 7). De lineære spørgsmål er ifølge Tomm med til at fastholde klienten i en bestemt situation: "En risiko ved de lineære spørgsmål er, at de uforvarende kan komme til at indkapsle familien i endnu mere lineære opfattelser, ved stimulerende at give gyldighed til de allerede eksisterende meninger." (ibid. s.9).

De **strategiske spørgsmål** defineres som: "...stilles for at påvirke klienten eller familien på en bestemt måde, og er baseret på lineære antagelser om de psykiske fænomeners natur" [opcit. s. 8]. Man kan sige at både lineære og strategiske spørgsmålstyper bygger på en 'univers' tankegang – at der er én universel sandhed, og ved at bruge disse spørgsmål kan terapeuten ifølge Tomm komme til at virke som en ekspert, som først stiller en diagnose og derefter beskriver en relevant 'kur'. De strategiske spørgsmål vil iflg. Tomm ofte virke fastlåsende på klienten.

De **cirkulære spørgsmål** undersøger mønstre og sammenhænge: "...stilles for at henlede terapeutens opmærksomhed på klientens situation og er baseret på cirkulære antagelser om de psykiske fænomeners natur" [opcit. s. 7]. De cirkulære spørgsmål er således, i Tomm's udlægning med til at åbne terapeutens øjne for nye vinkler og sammenhænge. Derved frigøres denne for de, ofte fastslåede forestillinger klienten eller klientsystemet præsenterer.

De **refleksive spørgsmål** defineres som: "*Hensigten er at påvirke klienten eller familien på en indirekte eller almen måde, som bygger på cirkulære antagelser om den proces der finder sted i det terapeutiske system*" (opcit. s. 9). Den væsentligste forskel på cirkulære og refleksive spørgsmål er at terapeutens hensigt skifter fra at undersøge til at påvirke klienten.

Ifølge Tomm er det største problem, at terapeuten ofte ikke er opmærksom på hvilke antagelser og hensigter, der er styrende for de spørgsmål der stilles. De cirkulære og refleksive spørgsmålstyper er iflg. Tomm de mest hensigtsmæssige, da de ofte har en frigørende virkning på klientsystemet og skaber en stærkere sproglig kobling mellem terapeut og klient, men brugen af disse kræver at terapeuten er opmærksom herpå.

I praksis har adskillelsen af spørgsmålene i disse fire typer haft stor positiv betydning for både terapeuter, konsulenter, ledere og andre, som arbejder ud fra en systemisk grundidé. Når det gælder arbejdet i organisationer, er vi nået frem til den erkendelse at der er behov for en nytolkning af Tomm's definitioner. Når vi anvender Tomm's definitioner, skabt i en terapeutisk kontekst, overser vi nogle væsentlige fordele ved at anvende de lineære og strategiske spørgsmålstyper i en organisatorisk kontekst. Vi mener at spørgsmålstyperne med fordel kan redefineres og justeres, så de kan være et konstruktivt element, når fokus er på en organisatorisk kontekst.

I vores arbejde med spørgsmålstyperne og med sprog i det hele taget, er det blevet tydeligt, at effekten af vores arbejde bliver meget større, når vi sprogligt og forståelsesmæssigt kobler os på kundens verden. Opgaven er således i første omgang at kunden oplever sig set hørt og forstået. For at kunne det, er det vigtigt at vi som ledere og konsulenter hele tiden er opmærksomme på dels vores hensigt med at stille et givent spørgsmål, dels den faktiske effekt spørgsmålet har - mere herom sidst i artiklen.

Det er essentielt, for den systemiske praktikker, at vi hele tiden er bevidste om vores egne bagvedliggende ideer, tanker og hypoteser, og hvordan de påvirker de spørgsmål vi vælger at stille (og ikke at stille!). Kun herved kan vi agere nysgerrigt og hjælpe med at udfolde de vinkler på en historie, der er viser sig at være til størst glæde for kunden. Ved at være opmærksom på samtalens meta-kontekst kan vi, evt. sammen med kunden afklare, præcisere og understøtte en sags-kontekst, som virker udviklingsstimulerende på deltagerne.

## Et bud på en nytolkning

Baggrunden for at vores nytolkning og udvidelse af Karl Tomm's spørgsmålstyper er, at vi som organisationkonsulenter og undervisere af ledere og konsulenter, i mange sammenhænge arbejder med interviewet som en struktureret dialogform, der har til hensigt at skabe refleksion, læring og klarhed. De væsentligste ændringer i forhold til Tomm, er i definitionen af de lineære og strategiske spørgsmål, mens de vi har lavet en mindre justering af definitionen af de cirkulære og refleksive spørgsmålstyper.

Hertil har vi tilføjet endnu en dimension - det man kunne kalde en meta-dimension. Hensigten med denne tilføjelse er at skabe en refleksiv position - en samtale om samtalen<sup>4</sup>. Metaspørgsmål sætter fokus på samtalens eller processens kontekst. Det er en vigtig systemisk pointe, at det er den overordnede kontekst, der skaber den meningsdannende ramme - den ramme som giver os en forståelse af indholdet i dialogen eller procesen. Som systemiske praktikere er det vigtigt hele tiden at være opmærksom på den kontekst, som vi selv er medskabere af. Formålet med disse spørgsmål, er at give konsulenten et redskab til hele tiden at holde fast i det tredje øje - blikket på konteksten. Meta-spørgsmålene adskiller sig således fra de øvrige spørgsmålstyper ved at de forholder sig til rammen (meta-konteksten) omkring samtalen – og ikke den indholdsmæssige del – det emne der skal drøftes.

Når vi vælger at definere 4 forskellige meta-spørgsmålstyper, er det fordi vi også på kontekst niveau også kan tale om de to dimensioner: Konsulentens hensigt med den kontekst der skabes (undersøgende eller perspektiverede) og en hhv. lineær (eks: at det er konteksten som definerer indholdet af samtalen og ikke omvendt) og cirkulær antagelse (eks: at samtalens kontekst og indhold samskabes i en gensidig proces).

På et mere praktisk plan kan man sige at vi hver gang vi vælger at stille et spørgsmål til sagen, kunne vi have stillet en mængde andre spørgsmål, eller vi kunne have formuleret spørgsmålene anderledes. Desuden påvirker alle indholdsmæssige spørgsmål og svar konteksten. En anden praktisk implikation er, at konteksten også indeholder en positionering af deltagerne - valgte positioner, som kunne have været anderledes. En sidste vigtig begrundelse for metaspørgsmål er, at det både på sagsniveau og på kontekstniveau er vigtigt at samle op og skabe læring om forløbet. På sagsniveau (de handlingsafklarende spørgsmål) sættes der fokus på den sag dialogen

---

<sup>4</sup> Jvf. Tom Andersens idéer i "Reflekterende teams. Samtale og samtaler om samtalen." Marelid 1991.

har fokuseret på, på kontekstniveau sættes der fokus på effekten af de stillede spørgsmål og de valgte positioner.

De 4 meta-spørgsmålstyper bygger grundlæggende på de samme dimensioner som niveau 1 spørgsmålene: en hhv. undersøgende og perspektiverede hensigt, og en lineær og cirkulær antagelse. Vi har valgt at benævne dem kontekstafklarende ( lineære) meta-cirkulære, meta-refleksive og evaluerende spørgsmål (handlingsafklarende spørgsmål).

I det følgende er lederen, proceslederen eller supervisoren kaldet **konsulent**en og deltagerne, problemholderen eller supervisanten kaldet **kunden**.

**Figur 2. Spørgsmålstyperne 2**

		LINEÆR ANTAGELSE				
U N D E R S Ø G E	<b>A.</b> <b>Kontekstafklarende</b> Hensigt at skabe et fælles fundament for processen	<b>1.</b> <b>Lineære spørgsmål</b> Hensigt at informere <b>konsulent</b> en om emnet/problemet - facts	<b>4.</b> <b>Handlingsafklarende</b> Hensigt at skabe klarhed hos <b>kunden</b> om mål, handlemuligheder, etc.	<b>D.</b> <b>Evaluerende</b> hensigt at skabe læring for kunde og konsulent	P E R S P E K T I V E R E	
	<b>B.</b> <b>Meta-cirkulære</b> Hensigt at undersøge virkningen og relevansen af de stillede spørgsmål.	<b>2.</b> <b>Cirkulære spørgsmål</b> Hensigt at hjælpe <b>kunden</b> til at se mønstre og alternative tolkninger af problemet	<b>3.</b> <b>Refleksive spørgsmål</b> Hensigt at sætte spørgsmål ved styrende antagelser hos <b>kunden</b>	<b>C.</b> <b>Meta-refleksive</b> Hensigt at fokusere på tolkninger af konteksten og de valgte positioners betydning og muligheden for alternative tolkninger/positioner.		
		CIRKULÆR ANTAGELSE				

### Relationen mellem spørgsmålstyperne

Vi har valgt at beskrive spørgsmålstyperne, som de ofte anvendes i praksis fordi vores erfaringer viser, at det kan være hensigtsmæssigt, at en samtale/dialog gennemføres ud fra en overordnet struktur, der er med til at sikre, at dialogen både struktureres, udfoldes og afsluttes i relation til det der er samtaleformål og mål. En naturlig opstart vil være at lave en aftale (kontrakt) for hele forløbet, en samtale om samtalen. Vi vælger at kalde det en forhandling af en overordnet (meta) kontekst for samtalen.

Første step - **kontekstafklaring**: Enhver opgave bør begynde med en afklaring af de forventninger de involverede har, deres indbyrdes roller, spilleregler, fortrolighed, etc. Når vi lægger så stor vægt herpå, er det fordi de fleste misforståelser kan tilskrives en uklar kontekst – at deltagerne ikke har afstemt deres forventninger, hvilket er en meget vigtig forudsætning for en meningsfuld dialog. Vi har valgt at kalde disse spørgsmål kontekstafklarende spørgsmål.

Når konteksten er afklaret, vil første naturlige skridt være at konsulenten undersøger de konkrete forhold kunden vil have hjælp til. Det handler om at blive klog på den konkrete opgave, hvem der er involveret, hvad der er sket, etc. Her anvendes de **lineære spørgsmål** til at undersøge 'sagen'. Spørgsmålene stilles for at skabe et forhandlet billede af hvad sagen drejer sig om, hvilke handlinger, personer, relationer, etc., der er væsentlige. En sådan afklaring giver de implicerede et fælles udgangspunkt for arbejdet. En metafor for de lineære spørgsmål kunne være detektiven, som opklarer (objektive) sammenhænge gennem indsamling af facts. En opklaring som har til opgave at gøre detektiven klogere på sagens sammenhæng.

Andet skridt vil herefter være at springe til de **cirkulære spørgsmål**, for herigennem at hjælpe kunden til at udforske sammenhænge og mønstre, samt at se på 'sagen' fra nye vinkler – og at give nye forståelser af 'problemet'. De cirkulære spørgsmål kan anvendes til at give den/de implicerede mulighed for i fælles påhør at undersøge og forholde sig til sagen på nye måder, som igen giver en mulighed for nye forståelser.

Efter at have arbejdet med de cirkulære spørgsmål, kan de **meta-cirkulære spørgsmål** anvendes til at sætte fokus på de spørgsmål der stilles, deres formulering og ikke mindst deres effekt. Spørgsmålene bruges først og fremmest af konsulenten som en løbende kontekstmarkør for konsulenten. Man kan sige at der er tale om en 2. ordens samtale om samtalen, konsulenten løbende har med sig selv. Konsulenten kan invitere kunden med ind i sit refleksionsrum, hvis det er hensigtsmæssigt. Men overordnet er spørgsmålene mere tænkt som det tredje øje, som kan være med til at holde konsulenten fast i at arbejde med de cirkulære spørgsmål.

Næste skridt kan være via brugen af de **refleksive spørgsmål** at undersøge og sætte spørgsmålstejn ved de styrende antagelser og 'sandheder', som er med til at holde kunden fast i én bestemt forståelse af emnet/problemet. Gennem formuleringen af hypoteser, paradokser, etc. søger konsulenten at opgaven/emnet fra andre perspektiver – for at rykke yderligere ved kundens forståelse af sagen og give plads til nye forståelser og dermed formulering af handlingsalternativer. Hensigten er at udfordre kundens selvforståelse, de fordomme og



sandheder, der har låst kunden fast i et perspektiv på sagen. Her kunne metaforen være provokatør eller kunstner - som den der er uærbødig mod de gængse sandheder og som forsøger at (sam)skabe nye billeder - nye muligheder.

Også her kan det være hensigtsmæssigt at anvende **meta-refleksive spørgsmål**. De meta-refleksive spørgsmål anvendes også som kontekstmarkør under samtalen, men hvor de meta-cirkulære spørgsmål har til hensigt at fokusere på spørgsmål og spørgsmålsformuleringer, har meta-refleksive spørgsmål til hensigt at fokusere på den skabte kontekst - hvordan andre kontekstkonstruktioner eller tolkninger, kunne skabe en anden ramme for dialogen og hvordan ændrede positioner i dialogen kunne ændre konteksten og dermed skabe nye muligheder.

Man kan se forskellen på cirkulære og refleksive spørgsmål i lyset af Cecchins tanker om cirkularitet og uærbødighed. Cecchin (1987) sidestiller systemisk (cirkulær) neutralitet med nysgerrighed - hvilket kan siges at være det væsentlige hensigt med de cirkulære spørgsmål - at gå på nysgerrig opdagelse i de mange forståelsesmuligheder af oplevelserne. Han udvider senere neutralitetsbegrebet med uærbødighed (irreverence) Cecchin 1992). Uærbødighed betyder at vi skal stille spørgsmål ved de sandheder, holdninger og fordomme, som er med til at holde os fast - hvilket for os er hovedformålet med de refleksive spørgsmål.

Næstsidste skridt - de **handlingsafklarende spørgsmål**, har til hensigt at skabe overblik og sammenhæng for kunden. Det er typisk spørgsmål, som anvendes til at få kunden til at konkludere på dele eller hele af samtalen og de har til hensigt at skabe et fremadrettet fokus, som kan hjælpe kunden med at opstille tydelige mål, rammer og præciserer ansvarsfordeling – en handleplan. Metaforen for de handlingsafklarende spørgsmål kunne være chefen eller kaptajnen. Opgaven er at sikre et fælles udgangspunkt for den videre proces ved at konkludere hvad, hvem, hvornår, etc. Som sidste led i samtalen kan man anvende **evaluerende/lærende spørgsmål**. Disse spørgsmål er med til at sikre at kunden får mulighed for læring, ikke 'bare' på sagen, men også på meta - procesniveau, og de er med til at sikre at konsulenten får feedback og dermed nyttig viden til hans læringsproces.

Figur 2. Eksempler på spørgsmål

Sagsspørgsmål	Meta-spørgsmål
<p><b>Lineære spørgsmål:</b>                      Hvad skete der?                      Hvem gjorde hvad?                      Hvem sagde hvad?                      Hvem deltog (ikke)?                      Hvad skete først – og dernæst?</p>	<p><b>Kontekstafklarende spørgsmål:</b>                      Hvilke fortrolighed skal være gældende for denne samtale?                      Hvad ønsker du/I hjælp til?                      Hvad vil være et tilfredsstillende resultat af samalen?</p>
<p><b>Cirkulære spørgsmål:</b>                      Hvem oplever sig mest påvirket af NN's handlinger?                      Hvordan håndterer I succes i jeres gruppe?                      Hvem er de 3 første til at anerkende gruppens indsats?</p>	<p><b>Meta-cirkulære spørgsmål:</b>                      Hvilke af de stillede spørgsmål fik kunden til at reflektere?                      Hvilke spørgsmål/formuleringer kunne også være anvendt - med hvilken effekt?                      Hvilke andre positioner kunne inddrages?</p>
<p><b>Refleksive spørgsmål:</b>                      Hvis vi mødtes om xx måneder, og problemet var løst, hvad ville så kendetegne...?                      Hvilke nye muligheder vil det give dine kolleger, hvis dine ønsker/din drøm gik i opfyldelse?                      Hvis jeg var en flue på væggen i din/jeres organisation, hvad ville jeg mon så få øje på?                      Hvis du skulle bruge en metafor/et billede om din organisation...?                      Hvad ville der ske, hvis du/I opgav tanken om at .....?                      Hvad kan du/I gøre mindre af for at komme for at komme videre?                      Hvad ville være et godt spørgsmål at stille dig/er lige nu?</p>	<p><b>Meta-refleksive spørgsmål:</b>                      Hvilke antagelser og sagen styrer de spørgsmål der stilles - hvordan?                      Hvilke antagelser styrer kundens opfattelse af spørgsmålene?                      Hvis kunden og konsulenten byttede roller?                      Hvis samtalen fandt sted et andet sted ...?</p>
<p><b>Handlingsafklarende spørgsmål:</b>                      På hvilken måde har denne samtale bidraget til en afklaring af emnet?                      Hvilke handlinger skal der igangsætte når samtalen er slut?                      Hvem skal involveres i de handlinger?                      Hvem skal informeres om.....?                      Hvilken hjælp er der brug for – og fra hvem?                      Hvornår skal hvilke handlinger være igangsat og afsluttet?                      Hvad kunne forhindre dig/er i at nå målet - hvordan kan I komme udenom forhindringerne?</p>	<p><b>Evaluerende spørgsmål:</b>                      Hvad var det jeg (konsulenten) gjorde som du (kunden) fandt mest værdifuldt - hvorfor?                      Hvilke spørgsmål, pauser, kontekstmakører og -ændringer havde en god effekt - hvordan?                      Hvordan kan du (kunden) bruge den viden du nu har om at skabe en kontekst og at stille spørgsmål, i din organisation?</p>

## Uddybende om spørgsmålstyperne

De **kontekstafklarende spørgsmål** bygger på en lineær antagelse, og har til hensigt at undersøge processens kontekst og sagens facts. De kontekstafklarende har til formål at skabe et fælles udgangspunkt for konsulenten og kunden: *"Hvilke fortrolighed skal være gældende for*

*denne samtale?", "Hvad ønsker du/I hjælp til?", "Hvad vil være et tilfredsstillende resultat af samtalen?"*.

Vigtigheden af at skabe en klar kontekst er ofte meget synligt i de fleste kunde–konsulent relationer, hvor de fleste kunder og ikke mindst konsulenter er meget opmærksomme på at udforme en tydelig aftale<sup>5</sup>. De fleste erfaringerne viser, at langt de fleste misforståelser skyldes en uklar kontekst – uklar metakommunikation.

De **lineære spørgsmål** anvendes med den hensigt at give konsulenten (og kunden) et klart billede af den indholdsmæssige side af sagen. Fokus er på at opklare hændelser og årsagssammenhænge ud fra spørgsmål som: *Hvad skete der?, Hvem gjorde hvad?, Hvem sagde hvad?, Hvem deltog (ikke)?, Hvornår skete ...?, Hvad skete først – og dernæst?* De lineære spørgsmål anvendes typisk i begyndelsen af selve interventionen, men kan også bruges til løbende at skabe klarhed i handlingssammenhænge og personrelationer. Disse spørgsmål har også en vigtig funktion, fordi de skaber en sproglig kobling mellem kundens og konsulentens univers.

Ud over at afdække handlingsforløb og dermed informere konsulenten kan spørgsmål, som i deres formulering er lineære have en cirkulær effekt [Lang m.fl. 2001]. Eksempler på disse spørgsmål kunne være: *"Hvem var den første, der opdagede xx?", "Hvem var den næste?", "Hvem blev mest berørt/påvirket af xx?", "Hvem blev mindst?", "Hvem reagerede først på xx?"*. Alle spørgsmål er rettet mod at afdække konkrete hændelser, men de giver samtidig mulighed for at afdække sammenhænge og mønstre. Ved at stille disse spørgsmål, kan man kaste lys over mange sider af samme sag, og dermed skabe et mere udfoldet billede. Der kan være med til at give kunden en ny og mere nuanceret forståelse af problemet, samt yderligere kvalificere konsulentens grundlag for det videre arbejde.

Samtidig skal konsulenten holde sig for øje i denne fase af samtalen ikke at forelske sig i én version af problemet. Opgaven er, at skabe et mere nuanceret billede ud fra den pointe, at problemet ofte ikke problemet men nærmere måden vi taler om problemet på (Peter Lang 1998).<sup>6</sup> Ofte bliver det de lineære spørgsmål dominerende i samtalen. Ikke fordi der ikke er vilje til at arbejde cirkulært, men fordi den lineære tænke- og forståelsesmåde er dybt forankrede i os.

---

<sup>5</sup> Når det gælder det daglige liv i organisationen er sagen ofte en anden. Her kunne kontekstafklaringer i flere situationer være med til at modvirke mange misforståelser og mistolkninger. I det daglige arbejde ligger aftalerne implicit i de daglige rutiner, men når der skal ændres på rutinerne, udveksles erfaringer, drøftes vigtige emner, vil en mere tydelig aftale om konteksten kunne modvirke en del misforståelser.

<sup>6</sup> Selvom det i en træningsammenhæng er præciseret at samtalen skal gennemføres med cirkulære/refleksive spørgsmål, så går der ofte kun få minutter før interviewer/konsulent bliver så optaget af den interviewedes problem, at de udelukkende stiller lineære spørgsmål, hvis de da ikke direkte giver deres eget bud på en løsning

De lineære spørgsmål vil typisk være første led i samtalen, og de har en vigtig funktion, fordi det giver konsulenten mulighed for at koble sig på den verden og det sprog, der anvendes i "kundesystemet". Lang m.fl. [2001:s.2] udtrykker det således: *"Det er ofte vigtigt at vide hvordan de grammatiske forbindelser fungerer i et system, før man bevæger sig i retningen af at forandre dem."*

## **Cirkulære og meta-cirkulære spørgsmål**

Nå det gælder de cirkulære (og meta-cirkulære) spørgsmål bygger de som nævnt på en cirkulær antagelse. Hvor Tomm ser hensigten med disse at informere konsulenten, ser vi det også som hensigten, at konsulenten hjælper kunden med at få en mere nuanceret forståelse af problemet, ved at undersøge mønstre og sammenhænge og at se sagen fra andre vinkler.

Lang m.fl. [2001] beskriver en række egenskaber ved cirkulære spørgsmål<sup>7</sup>. En vigtig egenskab er, at de kan give kunden mulighed for at opdage og undersøge problemet på en cirkulær måde, og dermed lukke op for en ny og dybere forståelse af problemet. Eksempler på cirkulære spørgsmål kunne være: *"Hvem oplever sig mest påvirket af NN's handlinger?"*, *"Hvilken effekt havde det på de forskellige medlemmer i gruppen?"*, *"Hvordan håndtere I succes i jeres gruppe?"*, *"Hvem er de 3 første til at anerkende gruppens/gruppemedlemmernes indsats?"*.

Cirkulære spørgsmål henleder således opmærksomheden på, at alle handlinger sker i relation til andre og de har til hensigt at udvide kundens forståelse af det komplekse system, hvori emnet/problemet eksisterer. Handlinger og udsagn kan ikke ses isoleret, de eksisterer i et kompliceret fletværk af handlinger, forventninger, intentioner, etc., der skaber rammer, som udvider, ændrer eller underbygger andres forståelser af problemet. Det er gennem en cirkulær samhandlen, at ny mening og muligheder opstår [Lang m.fl. s.2].

De cirkulære spørgsmål kan, ved at opløse ideen om én sandhed, skabe konstruktive forbindelser mellem forskellige personers oplevelser af et problem. Ved at afdække forskellige historier om problemet – som de enkelte personer oplever det, og ved at gøre dette loyalt mod den enkeltes oplevelser, kan de forskellige elementer blive brikker, som kan være med til at skabe en mere 'hel' historie. Desuden vil der i processen typisk blive skabt en større gensidig forståelse de involverede imellem: *"Når du hører dine kollegers oplevelser, på hvilke område mener du da de underbygger og på hvilke områder supplerer de din oplevelse?"*, *"Hvilke sammenhænge kan du nu se, på tværs af de*

---

<sup>7</sup> I artiklen skelnes der ikke mellem cirkulære og refleksive spørgsmål jvf. Tomm. Overvejelserne her må således antages at dække både cirkulære og refleksive spørgsmål.

*forskellige historier?", "Hvilke andre spørgsmål vil du gerne have svar på – fra hvem?" og "Hvad tror du de vil svare?"*.

Et vigtigt og kraftfuldt redskab er at arbejde med forskellige positioner i det system, man arbejder med. Positionerne kan være at sætte kunden i en andens sted, eller det kan være at tale på vegne af en bestemt position eller gruppe: *"Hvordan vil din kollega NN have svaret på mit spørgsmål?", "Hvis du skulle svare på vegne af gruppen (de nye medarbejdere, din faggruppe, dit team etc.) hvad vil svaret så være?"*. Man kan også tale om forskellige positioner i en given samtale. En af de stærke virkemidler er her, at man kan sætte personer i en aktiv lytteposition – uden at de må tage aktiv del i samtalen. Denne teknik er velkendt fra arbejdet med supervision og terapi, hvor arbejdet med reflekterende teams er en veldokumenteret metode. Men også i forbindelse med bl.a. udviklingssamtaler kan metoden anvendes.

Det gælder med andre ord om i denne fase af samtalen at kunden får lejlighed til at perspektivere og udvide sin egen forståelse og oplevelser. En vigtigt forudsætning er, at konsulenten respekterer alles oplevelser og sætter objektiviteten i parentes (ikke mindst sin egen) [Schilling 1997:144].

På metaniveau kan cirkulære spørgsmål anvendes til at holde konsulent (og kunde) fast i en løbende afklaring af de anvendte spørgsmåls og positioners frugtbarhed: *Hvilke af de stillede spørgsmål fik kunden til at reflektere? Hvilke spørgsmål/formuleringer kunne også være anvendt - med hvilken effekt?. Hvilke andre positioner kunne inddrages? Spørgsmålene bliver således kontekstmarkører for samtalen.*

## **Refleksive og meta-refleksive spørgsmål**

Refleksive (og meta-refleksive) spørgsmål bygger på samme cirkulære forståelse som de cirkulære spørgsmål. Forskellen mellem de to typer af spørgsmål ligger i; at hvor de cirkulære har fokus på det faktiske forløb og er har til hensigt at udforske de eksisterende forståelser af konteksten, har de refleksive til hensigt at forstyrre kundens opfattelse af problemet og fremprovokere helt nye forståelser. Gennem fremtidsrettede spørgsmål, hypoteser, paradokser, etc., sætter konsulent

spørgsmålstegn ved de styrende antagelser kunden har, og forsøger at skabe nye forståelser og nye muligheder.

Et eksempel: En leder siger: "*Mine medarbejdere forsøger altid at vende og dreje alt hvad jeg siger - blot for at skabe unødigt forvirring eller for ikke at skulle gøre hvad jeg siger.*" Hvortil konsulenten kommenterer: "*Hvor er det dog fantastisk at dine medarbejdere hele tiden sørger for at I får vendt alle sten i en sag – hvad kan du gøre for at udnytte denne evne bedst muligt?*".

Den styrende antagelse: De forsøger at undgå at gøre hvad jeg siger, bliver vendt til: Sikke en ressource af mangfoldighed.

En anden vigtig egenskab ved de refleksive spørgsmål er, at de giver mulighed for at arbejde med en cirkulær forståelse af tid. Traditionelt har vi en lineær opfattelse af tid, som er med til at fastholde en årsag/virknings tankegang (det, der kom først er årsagen og det, der kom efter var virkningen).

Et eksempel på at tid kan anvendes cirkulært følger af disse spørgsmål: "*Forestil dig at vi mødes om et år. Nu fungerer samarbejdet i jeres team optimalt. Hvordan vil jeres leder beskrive dette samarbejde?*" og "*Hvis du, stadig om et år, ser tilbage på nu og tidligere, hvilke elementer af jeres samarbejde har I så bevaret og hvilke nye rutiner eller handlemønstre er udviklet det seneste år?*". Vi kan således gennem en sproglig konstruktion springe frem og tilbage i tid, og på den måde skabe andre forståelser og forbindelser mellem den nuværende, den forhenværende og den fremtidige situation. Peter Lang udtrykker det således: "*Det er vores tanker om og ønsker til fremtiden, der skaber nutiden*" (Lang 2000<sup>8</sup>)

Også når det gælder refleksive spørgsmål, kan meta-spørgsmål være med til en løbende kontekstafklaring, og har til hensigt at fokusere på kontekstens og ikke mindst de valgte positioners betydning, og om hvordan andre positioner eller konteksttolkninger, kunne give andre måder at se på sagen. Eksempelvis: "*Hvilke antagelser og sagen styrer de spørgsmål der stilles - hvordan?*" eller "*Hvilke antagelser styrer kundens opfattelse af spørgsmålene?*" , "*Hvis kunden og konsulenten byttede roller...*" . "*Hvis samtalen fandt sted et andet sted...?*"

## **Handlingsafklarende og evaluerende spørgsmål**

---

<sup>8</sup> Noter fra supervision med Peter Lang, maj 2000

De handlingsafklarende (og evaluerende) spørgsmål er både en præcisering og en uddybning af Tomm's strategiske spørgsmål. Når vi anvender de handlingsafklarende spørgsmål er hensigten at hjælpe kunden med at skabe overblik over elementerne (historierne) udfoldet i samtalen, konkludere, formulere mål og aftale handlingsplaner. Disse spørgsmål vil typisk falde i den sidste del af samtalen, men de kan også bruges undervejs til få kunden til at sammenfatte og formulere delkonklusioner.

Det er her vigtigt at pointere at de nye forståelser, ideer og historier, der er blevet udfoldet om sagen (samskabt i løbet af samtalen) ikke forstås som "bedre end de gamle". De er blot anderledes og kan derfor optimalt i denne fase af samtalen invitere kunden til at få øje på nye handlemuligheder. Hvis dette "puslespil" af nye og gamle beskrivelser, forståelser, ideer eller historier har held til dette, vil kunden som resultat af samtalen være i stand til at formulere en handleplan.

De handlingsafklarende spørgsmål giver også konsulenten mulighed for at komme med konkrete forslag og gode råd formuleret som ideer og hypoteser. Når forslag og råd gives som en idé eller en hypotese, giver det kunden mulighed for at reflektere over mulighederne og sammenholde dem med de øvrige ideer, der er genereret. Konsulentens refleksioner over kundens udsagn gennem samtalen, kan således hjælpe til at give nye handlemuligheder.

Den sidste kategori af spørgsmål - evalueringsspørgsmålene, har til formål at evaluere forløbet og skabe læring for konsulent og kunde - med fokus på samtalens kontekst og samtaleprocessen: *"Hvad var det jeg (konsulenten) gjorde som du (kunden) fandt mest værdifuldt - hvorfor?", "Hvilke spørgsmål, pauser, kontekstmakører og -ændringer havde en god effekt - hvordan?", "Hvordan kan du (kunden) bruge den viden du nu har om at skabe en kontekst og at stille spørgsmål, i din organisation?"* Disse spørgsmål er med til at sikre at kunden får mulighed for læring, både på sagen, og på processen, og de er med til at sikre at konsulenten får feedback og dermed nyttig viden til hans læringsproces.

Sammenfattende kan man sige, at ideen med interviewformen og de præsenterede spørgsmålstyper er at skabe rammen, der gør det muligt at skabe en konstruktiv og reflektiv dialogproces

## Hensigt og virkning

Omkring sammenhængen mellem hensigten med de stillede spørgsmål og den virkning de har på den, der får spørgsmålet påpeger Tømm at det er: "...vigtigt at erkende den manglende sammenhæng mellem en terapeuts hensigt, ...og deres faktiske virkninger på klienten" [Tømm 92, s.9]. Større sammenhæng mellem hensigt og handling kan opnås gennem udvikling af en større bevidsthed i dialogen (det tredje øje!), hvor konsulenten konstant arbejder med at have opmærksomhed på sin egen hensigt og den faktiske effekt af de stillede spørgsmål.

Det er meget vigtigt at træne denne evne til løbende selvrefleksion. Som konsulenter henleder vi med vore spørgsmål opmærksomheden på nogle emner, med undlader samtidig at fokusere på andre. Kun ved at være opmærksomme herpå, kan vi reelt være med til at der etableres præmisser for fremtidig udvikling af andre virkeligheder (Schilling 1997:160).

Et andet dilemma er, at der ofte er forskel på det konsulenten siger, og det, kunden hører. Denne problematik peget på et stort og centralt dilemma. For det første er det vi som mennesker hører styret af vores mentale autonomi og mentale strukturer – vores evne til at skabe mening og forståelse ud fra det, der passer i vores egen virkelighedskonstruktion (mennesket er et selv-refererende autopoietisk system)<sup>9</sup>. For det andet er det kunden "vælger" at høre og lægge i konsulentens spørgsmål styret af konsulentens ordvalg, betoning etc. "Man må huske, at spørgsmål i betydelig grad "bebuder" svaret, fordi det indkredser områder for et "passende" svar." (Tømm. s.13). Tømm slår dermed fast, at: "Betydningen af at erkende denne kløft mellem hensigt og virkning, kan ikke understreges for meget. De faktiske virkninger er altid uforudsigelige." (ibid., s.10).

## Konklusion

I det organisatoriske arbejde ser vi således spørgsmålstyperne baseret på lineære antagelser som konstruktive redskaber for den systemiske praktiker. De kontekstafklarende sikrer fælles forhandling af rammerne for processen, de lineære spørgsmål giver konsulenten et billede af sagen og de handlingsanvisende giver kunden mål, rammer og retning for de efterfølgende handlinger.

---

<sup>9</sup> Jvf. Maturana 2002.



Men det konstruktive ved de lineære spørgsmålstyper ligger først og fremmest i at de bliver suppleret med spørgsmål, der bygger på en cirkulær antagelse. De lineære spørgsmål kan virke fastlåsende, hvis ikke de suppleres med cirkulære og refleksive spørgsmål.

For alle der ønsker at arbejde i praksis med de systemiske ideer, vil nysgerrigheden (det at stille spørgsmål) være et meget centralt omdrejningspunkt. Vi vælger at se det som den systemiske praktikers vigtigste arbejdsredskab. Derfor vil den vigtigste øvelse være, at man konstant udvikler sin evne til at fokusere på dels egne antagelser og hensigter og ikke mindst de effekter de har på den man stiller spørgsmålet til. At tage udgangspunkt i Tomm's spørgsmålstyper med vore tilføjelser kan være med til at give en praktisk forståelsesramme, men det er kun ved praktisk brug og jævnlig træning man for alvor kan udnytte potentialet heri.

## Litteratur

- Cecchin,G. 1987, "Gensyn med hypotesedannelse, cirkularitet og neutralitet. En invitation til nysgerrighed. Oversat fra: Family Process 26pp. 405-413.
- Cecchin, G. m.fl. 1992, Irreverence.. A strategy for therapists' survival. Karnac Books. London.
- Cronen,V. 2002. Noter fra oplæg på: 123 Conference, Cantabery, Juli 2002.  
Hornstrup,C. & Loehr-Petersen 2002, Udviklingssamtaler i grupper - udvikling gennem dialog. DJØF Forlag.
- Hornstrup,C. Loehr-Petersen, 2001, Appreciative Inquiry - en konstruktiv metode til positive forandringer. DJØF Forlag.
- Lang,P. 1998, Noter fra undervisning hos DISPUK.
- Lang,P. 2001, Circular Questioning and Coordinated Management of Meaning Theory. Human Systems.
- Manturana,H. 2002. Noter fra kursus. Santiago Chile oktober 2002.
- Scilling,B, 1997, Systemisk Supervisionsmetode, Dansk Psykologisk Forlag.
- Tomm,K. 1992, Interviewet som intervention, I, II og III. Forum.

## Om forfatterne

Carsten Hornstrup



F. 1959. Ledelses- og organisationskonsulent, MacMann Berg. Cand.scient.pol. og Diploma in Systemic Leadership and Organisation Studies. Erfaren konsulent, underviser og coach med en mangeårig baggrund som leder og konsulent i private og offentlige organisationer.



Allan Vinther Jensen

F. 1969. Tidligere ledelses- og organisationskonsulent hos MacMann Berg. Cand.mag. i kommunikation fra Aalborg Universitet kombineret med videreuddannelser i systemisk ledelse, personale- og organisationsudvikling. Har været ansat i MacMann Berg fra 2001 til 2005 som systemisk ledelses- og organisationsudviklingskonsulent.



Jesper Loehr-Petersen

F. 1955. Ledelses- og organisationskonsulent, MacMann Berg. Handelsuddannet kombineret med videreuddannelser inden for systemisk ledelse og personale- og organisationsudvikling. Erfaren proceskonsulent, underviser og coach med en mangeårig baggrund som leder og konsulent i det offentlige og private erhvervsliv.