

Artikel af: Carsten Hornstrup, Karl Tomm & Thomas Johansen

Spørgsmål, der gør en forskel

Artiklen handler om spørgsmålstyper og ledelsesbaseret coaching. Evnen til at stille spørgsmål er et af coachens vigtigste praksisværktøjer i arbejdet med at skabe udvikling og forandring.

Artiklen præsenterer her en tredje generation af spørgsmålstyperne, der oprindeligt blev udviklet og publiceret i 1988 af den canadiske professor i psykiatri, Karl Tomm. Siden har MacMann Berg, et danskfunderet og internationalt orienteret konsulentfirma, videreudviklet spørgsmålstyperne ind i en ledelsesmæssig og organisatorisk sammenhæng - i første omgang publiceret i bogen "Systemisk ledelse – den refleksive praktiker" fra 2005.

Denne tredje og nyeste videreudvikling fra 2009 tilføjer to ekstra lag og dimensioner samtidig med en ny navngivning, der samlet set har til hensigt at øge anvendeligheden og effekten for den refleksive praktiker, hvad enten du er leder, konsulent eller coach. Det seneste udviklingsarbejde er et resultat af mange års praksiserfaring og et tæt samarbejde mellem Karl Tomm og MacMann Berg.

Abstract

Denne artikel er et produkt af det fortsatte arbejde med at udvikle vores forståelse og brug af spørgsmålstyper som et aktivt handleværktøj i ledelse og coaching. Den er blevet til i et tæt samspil mellem kolleger i The Calgary Family Therapy Centre og i MacMann Berg.

Artiklen bygger på en systemisk konstruktivistisk tænkning og skal bl.a. ses som en opfordring til at understrege det ansvar, som lederen og coachen har i forbindelse med coaching og coachende adfærd. Modellen har i de tidligere versioner (Tomm 1987a, 1987b, 1988 og Hornstrup et.al. 2003 and 2005) vist sig som et meget værdifuldt afsæt for at skabe endnu bedre og mere lærende coachsamtaler, og denne model tager de tidligere tanker endnu tættere på praksis. Ved at udbygge modellen med endnu et niveau og ved at ændre benævnelserne på de forskellige spørgsmålstyper har det været intentionen at gøre det lettere og mere effektivt at anvende modellen og tænkningen i praksis – til gavn for organisationer og virksomheder og de mennesker, som arbejder der.

Introduktion

Denne artikel fortsætter udviklingen af spørgsmål og spørgsmålstyper til brug i en ledelses- og organisationsudviklingskontekst, her med særligt fokus på ledelsesbaserede coachsamtaler. Fra Karl Tomms oprindelige arbejde i en terapeutisk kontekst (Tomm 1987a, 1987b, 1988) over MacMann Bergs arbejde med at videreudvikle modeller og arbejdsformer i en organisatorisk og ledelsesmæssig kontekst (Hornstrup, Loehr-Petersen & Jensen 2003; Hornstrup, Johansen, Loehr-Petersen, Madsen & Jensen, 2005) til denne tredje og nyeste generation ser vi en klar rød tråd. En bevægelse mod og et ønske om at give inspiration til at videreudvikle brugen af systemiske og konstruktionistiske praksisformer inden for ledelse og coaching.

Med afsæt i et systemisk socialkonstruktionistisk udgangspunkt er ønsket at videreudvikle ledelsesmæssige praksisformer, der øger vores evne til at gribe, se, forstå og tale om vores erfaringer, relationer og den organisatoriske kontekst generelt. Disse praksisformer bygger på en anerkendende, nysgerrig og udfordrende tilgang til ledelses- og coachpraksis.

For os har der især været to vigtige grunde til at videreudvikle spørgsmålstyperne:

1. For det første har vi oplevet de tidligere modeller som meget værdifulde i vores arbejde som både terapeuter, ledere og konsulenter, men har samtidig ofte oplevet, at benævnelsen af de forskellige spørgsmålstyper (lineære, cirkulære, reflektive og handlingsafklarende) har gjort det unødigt svært at lære andre ledere og konsulenter at bruge idéerne i praksis. Vi har derfor valgt at ændre benævnelserne på spørgsmålstyperne, så benævnelserne kommer tættere på praksis og på den hensigt, som spørgsmålet stilles med.
2. For det andet er den nye model en videreudvikling af det ekstra niveau, som de kontekstuelle spørgsmål og metaspørgsmålene udgjorde i generation to (Hornstrup, Loehr-Petersen & Jensen 2003; Hornstrup, Johansen, Loehr-Petersen, Madsen & Jensen, 2005). Vi har her valgt at se de kontekstuelle spørgsmål og metaspørgsmål som to forskellige niveauer, der giver hvert sit værdifulde bidrag til at skabe lærende og udviklende organisatoriske samtaler.

Helt fra starten var udviklingen af spørgsmålstyperne inspireret og præget af systemiske og konstruktionistiske idéer om at se neutralitet som en forpligtigelse til nysgerrighed og uærbødighed (Selvini et.al. 1980; Cecchin et. al. 1982, 1987, 1995; Tomm 1985, 1987a, 1987b, 1988; Hornstrup, Loehr-Petersen & Jensen 2003; Hornstrup, Johansen, Loehr-Petersen, Madsen & Jensen, 2005). Karl Tomm fandt her stor inspiration i Milano-gruppens klassiske artikel "Hypothesizing-Circularity-Neutrality. Three Guidelines for the Conducting of the Session" (Selvini et. al., 1980), som stillede det helt centrale spørgsmål:

"Could it be that if the therapist asks the right questions there may be no need for an end of session intervention?"
(Selvini et. al., 1980)

Inspirationen herfra førte til udviklingen af den første banebrydende model til brug i systemisk baseret familierapi. I 2001 mødtes denne artikels forfattere første gang i forbindelse med KCC Summer School i Kent i England, hvormed rejsen til artiklen var begyndt. Foruden den direkte inspiration fra Tomm var nogle af de centrale inspirationskilder især Batesons idéer om kontekst og metakontekst (Bateson 1972, 1979) og Cronen & Pearces udvikling af CMM

teorien¹ (Cronen, 2001; Pearce & Cronen, 1980; Pearce, 1993, 2004, 2008).

Skitsen til en ny model af spørgsmålstyperne

En central antagelse i det, som vi betegner som en systemisk konstruktionistisk tilgang til coachsamtaler og strukturerede dialoger er, at alt det, som coachen eller interviewerens siger og gør og ikke-siger og ikke-gør, kan være potentielt betydningsfuldt. Coachens intervention - via de spørgsmål der stilles - kan være hensigtsmæssig eller uhensigtsmæssig afhængig af, hvordan det opfattes af fokuspersonen, og på den måde kan de få afgørende betydning for samtaleens indhold og retning (Tomm 2003). I et systemisk konstruktionistisk perspektiv inviterer en selv-refleksiv opmærksomhed os til blandt andet at være opmærksom på:

- Vi kan ikke ikke-påvirke. Alt hvad vi gør i de relationer, som vi indgår i, vil påvirke
- Den faktiske betydning og effekt af et spørgsmål bestemmes altid af modtageren
- Ethvert spørgsmål, som vi stiller, skaber domænet for mulige svar, der kan gives og udelukker dermed en række andre svarmuligheder

Denne bevidsthed inviterer os endvidere til:

- At være planlæggende (to be planful) i forhold til de initiativer, som lederen eller coachen tager for at skabe en hensigtsmæssig effekt
- Hele tiden at være opmærksom på den faktiske effekt af lederens eller coachens spørgsmål og adfærd på fokuspersonen og dermed, hvad der fremadrettet kunne være hensigtsmæssigt at stille af nye livgivende og effektfulde spørgsmål i forhold til samtaleens omdrejningspunkt – det som fokuspersonen/organisationen ønsker at blive klogere på

Når vi understreger, at det ikke er muligt at indgå i en relation uden at påvirke, er det samtidig for at understrege, at ethvert spørgsmål skaber arenaen for mulige svar. Vores spørgsmål og sprog fungerer således som en lygte, der skaber fokus på nogle aspekter af sagen, mens andre er i kanten af eller helt udenfor 'lyskeglen'. Med spørgsmålene kaster vi lys på noget, mens andet ligger i mørke og dermed uden for vores sansning og erkendelse. Vores spørgsmål inviterer således både til en "seen" og en "ikke-seen", men denne seen og ikke-seen er hele tiden en relationel konstruktionsproces mellem lederen/coachen og fokuspersonen, der interviewes. Derfor må lederens og coachens refleksive opmærksomhed hele tiden være fokuseret på fremadrettet at stille spørgsmål og indgå i dialogen på en måde, der skaber hensigtsmæssige og tilpasse forstyrrelser for fokuspersonen. Forstyrrelser, som er kraftige nok til at skabe en forskel, der gør en forskel, dog uden at være så kraftige, at den anden lukker sig om sig selv i en autopoietisk lukkethed.

Når vi arbejder i en ledelsesmæssig og organisatorisk kontekst, vil enhver intervention, f.eks. i form af strukturerede dialoger, altid have til formål at skabe organisatorisk merværdi, eksempelvis i form af mere sammenhængskraft og bedre ledelse, der kan bidrage til løsningen af den primære opgave, som organisationen er sat i verden for. I et metaperspektiv ser vi samtidig den organisatoriske merværdi som bidrag til en overordnet ambition om at skabe bedre sociale verdener, her med ledelse og coaching som omdrejningspunkt. Hvad det mere konkret betyder, og hvordan der kan arbejdes med det, vil dog til enhver tid være

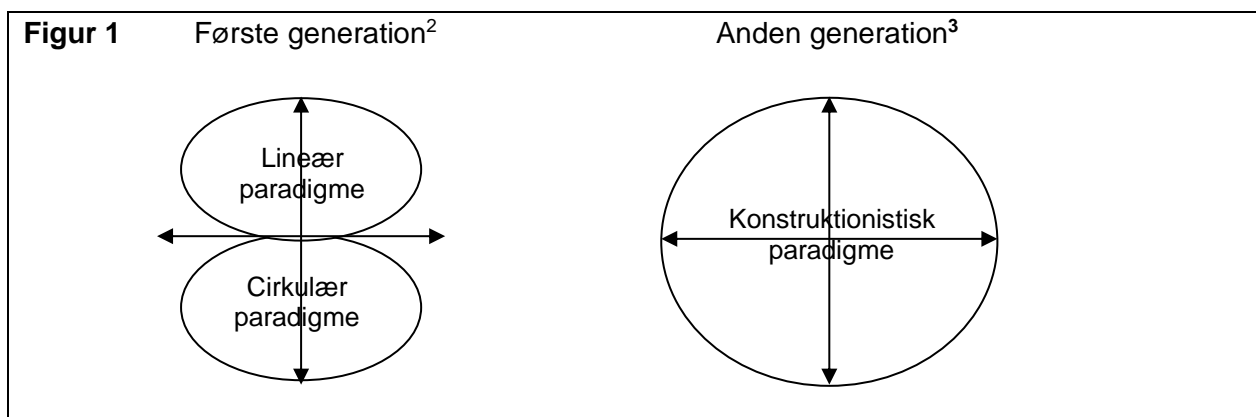
¹ Coordinated Management of Meaning (Pearce & Cronen, 1980)

kontekstafhængigt og dermed linket til det kontekstuelle niveau, der blandt andet er tilføjet i denne tredje generation af spørgsmålstyperne.

Fra lineære og cirkulære spørgsmål til konstruktionistisk baserede spørgsmål

MacMann Bergs første videreudvikling af Tomms oprindelige spørgsmålstypemodell (Tomm, 1987) tog især afsæt i de erfaringer, som vi havde gjort gennem hundredvis af coachsamtaler om, at *alt* det, som coachen/intervieweren siger og ikke-siger, gør og ikke-gør, kan være potentielt påvirkende. Det fik os til at erstatte den lineære dimension fra den første generation af spørgsmålstypemodellen. En model, der både indeholdt spørgsmål med afsæt i en traditionel lineær kausalitetstænkning (de såkaldt lineære og strategiske/handlingsafklarende spørgsmål – lineært paradigme) og spørgsmål, der byggede på mere cirkulære grundforståelser (de såkaldte cirkulære og reflektive spørgsmål – cirkulært paradigme).

Denne opdeling ophævede vi i anden generation af modellen, hvor alle fire spørgsmålstyper nu blev funderet i en samlet konstruktionistisk tænkning. Se figur 1.

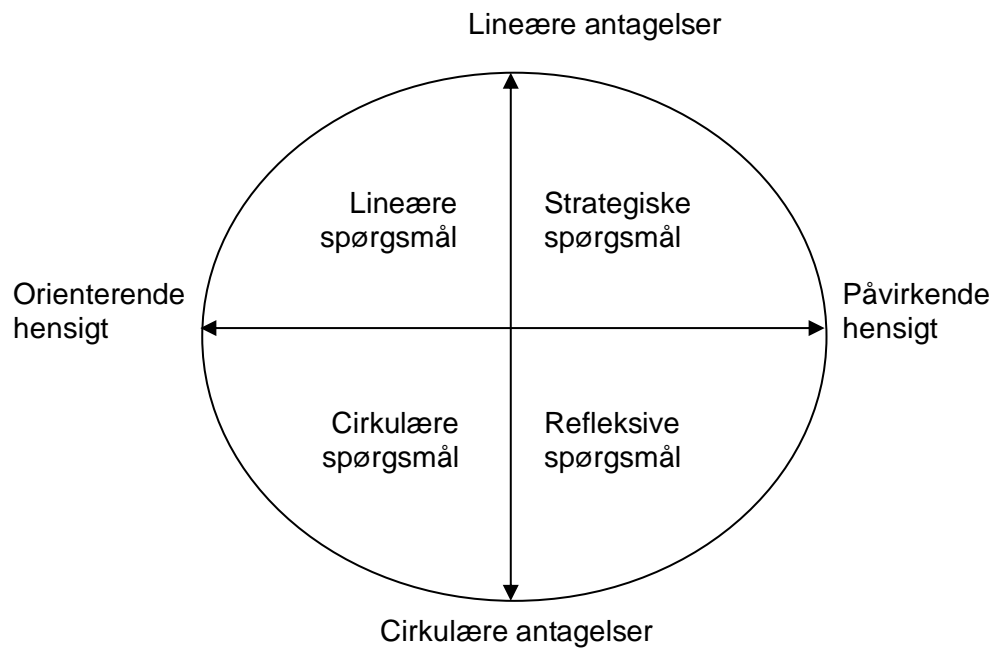


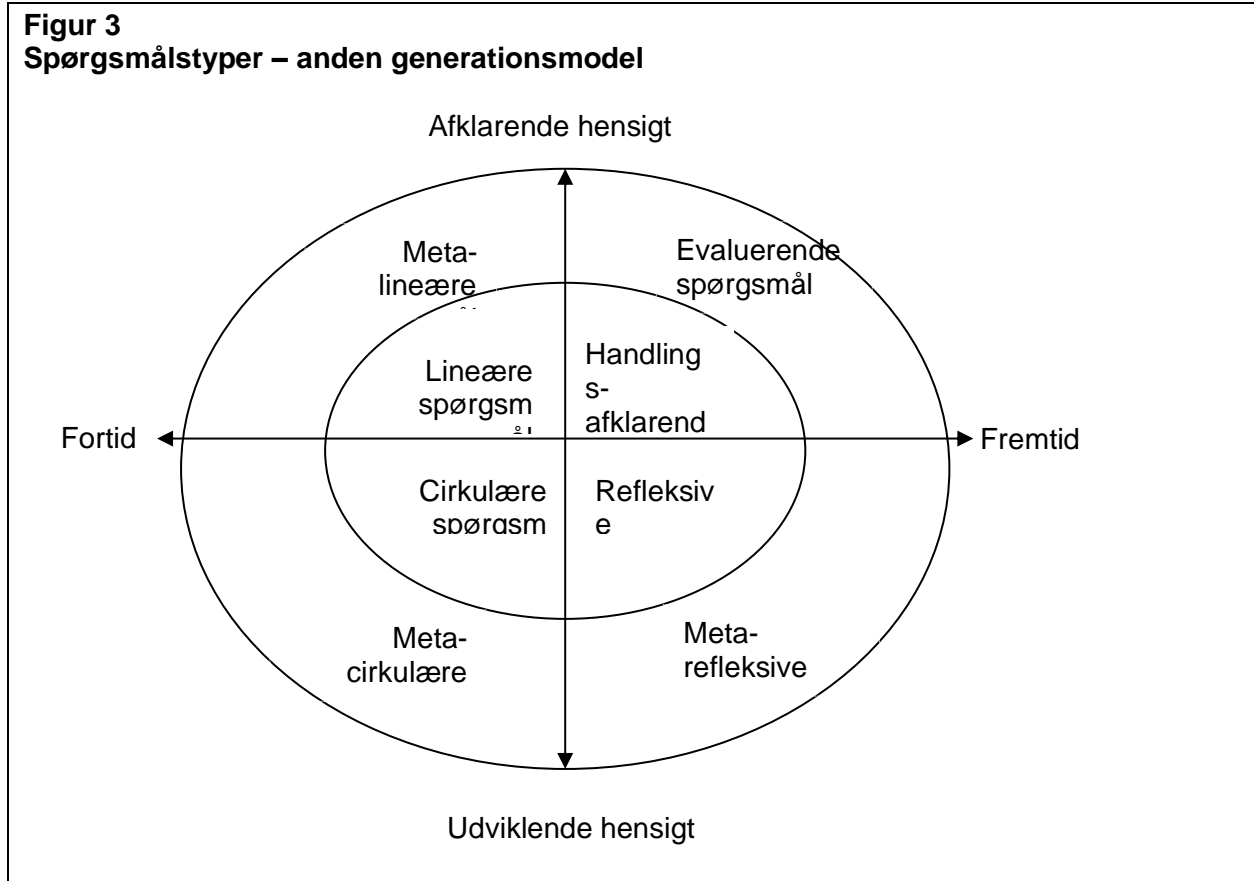
² Tomm, 1987

³ Hornstrup et.al., 2001

Dermed ønskede vi netop at understrege, at vi ikke på forhånd uden videre kan vide, hvilke spørgsmål der vil være hensigtsmæssige eller ikke-hensigtsmæssige. Samtidig ville vi understrege, at selv om fokus er på at anvende spørgsmålene til at skabe nye udsigter og indsigt og dermed nye handlemuligheder i forhold til en given udfordring, så vil en gensidig afklaring af samtalens fokus til enhver tid være afgørende vigtig for begge (alle) parter – og en forudsætning for at kunne opnå reelle resultater.

Figur 2
Spørgsmålstyper – første generationsmodel





Desuden blev modellen udvidet med kontekstuelle spørgsmål i form af metaspørgsmål til hver af de fire spørgsmålskategorier – se første og anden generation i figur 1 og 2.

Nye benævnelser af spørgsmålstyperne

En vigtig dimension i udviklingen af tredje generations modellen var at benævne spørgsmålstyperne med nye navne. Ændringen skete især på baggrund af vores oplevede erfaringer med, at de oprindelige benævnelser gjorde det svært for mange at forstå og bruge modellen efter intentionerne. Forvirringen skyldtes ikke mindst, at nogle af de grundlæggende principper i den oprindelige model (figur 1) også blev brugt som benævnelse af spørgsmålstyperne. Således blev begreberne 'lineær' og 'cirkulær' både anvendt som benævnelser for de bagvedliggende antagelser og som to konkrete spørgsmålstyper. Begrebet refleksivitet blev tilsvarende anvendt både om hensigten med intervenerende interviews og som benævnelse for en konkret spørgsmålskategori (figur 3).

For at skabe en større overensstemmelse mellem benævnelsen af den enkelte spørgsmålskategori og den intention, som spørgsmålet stilles med i praksis, har vi valgt at ændre navnene på de fire kategorier:

1. Fra lineære spørgsmål til **situationsafklarende spørgsmål**
2. Fra cirkulære spørgsmål til **perspektiverende spørgsmål**