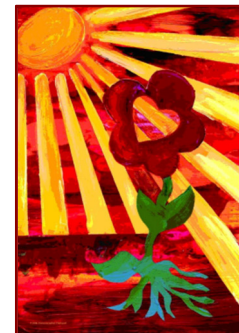


Fag: Pædagogik	Dato: 15-12-2010
Opgave: Fra Internettet	Marie Carlsson – GVU – Hold 58



Det systemiske perspektiv-

Af Jesper Buchholdt Andersen Gjørup, Region Midt

www.lederweb.dk/Strategi/Organisationsudvikling/Artikel/79524/Det-systemiske-perspektiv

Intet kan forstås isoleret - heller ikke de problemer du som leder skal medvirke til at løse. Den systemisk tænkende leder sørger for rum til refleksion, så problemer undersøges fra flere positioner og perspektiver

Systemisk tænkning har som grundantagelse, at intet kan forstås isoleret. Tanker, idéer og budskaber i et system (f.eks. en kommunal institution) optræder altid i kredsløb, og disse kredsløb indgår som elementer i større systemer (f.eks. Gentofte Kommune), der igen indgår i større kredsløb.

Det enkelte individ er et system i sig selv, som indgår i andre systemer. (Familien, arbejdspladsen, idrætsklubben, Danmark)

Et kredsløb er i systemisk tænkning et kybernetisk system. Det kontrollerer sig selv og er selvregulerende. Det vil altid stræbe efter at tilpasse sig de forandringer, der er i omgivelserne ved at prøve at udligne de forskelle, der er.

Det kan f.eks. være en forskel på en oplevet tilstand og en ønsket tilstand. (Min leder snakker ikke til mig – jeg opsøger hende/ham)

En forskel, der gør en forskel, er et systemisk nøglebegreb.

Med det menes, at kan vi se den forskel, der f.eks. er mellem en ønsket tilstand og en oplevet tilstand, så vil dette gøre en forskel.

Imidlertid består vanskelighederne ofte i at se de forskelle og det giver os oplevelsen af, at der er et problem. Men i systemisk tænkning er dette problem ikke problemet. Problemet er måden, vi tænker på. Vi har en tilbøjelighed til at tænke i årsager. Vi kigger bagud for at finde den årsagssammenhæng, som giver problemet – lineær tænkning.

Der vil altid skabes mange problemer, når der ikke indtages nye positioner.

Den systemisk tænkende leder vil inddrage den cirkulære tænkning og sørge for, at der bliver skabt rum til refleksion. F.eks. ved sammen med "problemindehaveren" at undersøge, hvordan irritationen (problemet) tager sig ud fra andre positioner og/eller andre perspektiver.

- Hvordan tror du, dine kolleger tænker om dette?
- Hvad tror du, brugerne vil sige?
- Hvem skal gøre noget for, at der sker en ændring?
- Hvilken betydning har det for...?

Man kan og skal som leder ikke undgå den lineære tilgang, men et stort fokus på selve problemet ud fra denne tænkning, kan bevirke, at selve problemoplevelsen er med til at bestemme, hvilke begivenheder der lægges mærke til, og hvordan disse begivenheder forstås.

En ond cirkel bliver lynhurtig skabt, når andres udsagn, handlinger og adfærd søges forstået således, at de passer til problemet. Alt hvad der rører sig, får problemindehaveren og måske også lederen til at passe ind i en fælles forståelse af problemets årsager – og det sker ubevidst.

De bliver blinde for at forstå andre udgaver og de opdager det ikke selv. Der må en iagttager til – et tredje øje – måske en udefra til at se på det betragtede system. Dette er en væsentlig pointe i systemisk tænkning.

I den systemiske tænkning er den sociale verden en konstruktion, som til stadighed genskabes og forandres af de sociale systemers aktører; mennesker, grupper. Dermed er den systemiske tænkning et opgør med en objektiv virkelighedsforståelse. Der er ikke kun én sandhed, men mange fortællinger.

Opmærksomhed på kontekst

Kontekstafklaring er et systemisk nøglebegreb. Mange samtaler løber af sporet, fordi konteksten /forståelsesrammen ikke er afklaret. Den systemisk tænkende leder sørger altid for at kontekst-afklare.

- Hvor er vi?
- Hvad er situationen?
- Hvad er formålet?
- Hvilke sammenhænge – systemer – indgår vi i?
- Hvem er involveret?

Når konteksten er afklaret, er det muligt at lave kontekstspring. Dvs., man bevidst anbringer "problemet", man arbejder med, i en anden kontekst for at undersøge, om det åbner op for andre nyttige måder at tænke om problemet på.

Eksempelvis kan det måske være berigende at se problemet belyst og analyseret ud fra Gentofte Kommunes Virksomhedsmodel eller se problemet i en æstetisk kontekst, f.eks. fortalt som et eventyr eller lave et kontekstspring et år frem i tiden med spørgsmålet: Nu har vi ikke haft dette problem et helt år – hvad var det dog, vi fik udviklet?

I den systemiske tænkning ligger også en tanke om, at alt er ordnet i hierarkier. Der er altid et højere niveau. Når vi skal forklare noget, et vi på et højere niveau end det, vi forklarer. Gregory Bateson taler om logiske typer og siger: "Enhver idé er underordnet en højere idé og er samtidig en del af denne. En anden måde at ændre konteksten på, er derfor at udvide det betragtede system.

Vi kan udvide det betragtede system ved at løfte det op på et højere niveau.

Et problem har som regel sit afsæt i et udsagn (niveau 1), der udvikler sig til en episode (niveau 2) og på institutionsniveau bringes det måske hurtigt op på et niveau, der handler om positionering i relationer (niveau 3).

I relationerne mellem f.eks. nogle medarbejdere er der noget, som nogen ønsker skal være anderledes. Medarbejderne har udvekslet meninger og holdninger og på den måde positioneret sig i forhold til hinanden. Men kan ikke komme videre. De er på niveau 3 i det betragtede system, som bliver undersøgt.

Den systemisk tænkende leder ved, at man ikke altid kan forstå den adfærd, man kan iagttage, hvis man ikke udvider det betragtede system.

Derfor stiller hun spørgsmål til medarbejdernes personlige præmisser/deres livsmanus (niveau 4) og måske er netop synliggørelsen af disse livshistorier med til at alle ser nye mønstre og sammenhænge i forståelsen af det, de ønsker skal være anderledes. Måske skal lederen også medtænke kulturniveauet (niveau 5) i kontekstspringene.

At udvide det betragtede system foregår sommetider pr. automatik, dvs. uden nogen bevidst styring. Men for den systemisk tænkende leder er det vigtigt at være klar over, hvilket kontekstniveau samtalerne befinder sig på. Der skiftes måske hurtigt fra iagttagelser af adfærd til fortolkninger af adfærd – fra her og nu til et historisk forløb – fra få personer til mange personer.

Men på hvilket kontekstniveau skal der handles?

Domæneteorien

Et nyttigt redskab i den sammenhæng er Maturanas domæneteori, som går ud på, at menneskers sproglige handlinger udfolder sig i tre forskellige domæner, nemlig æstetikens, refleksionens og produktionens domæne.

De tre domæner kan forstås som tre typer af kontekster og i en given situation eksisterer alle tre domæner samtidig, men da det ikke er muligt at anlægge tre forståelsesrammer samtidig, vil et af dem træde frem som styrende for det, der foregår. I produktionens domæne betragtes den objektive virkelighed. Praksis i produktionens domæne udspringer af veldefinerede teknologier, som baserer sig på konventioner, der er bred enighed om.

Personundersøgelser, som udføres af socialrådgivere, diagnoser som udføres af læger – i det hele taget mange af de jobs, som udføres på baggrund af veletableret viden, kendte metoder og rutiner, er eksempler på aktiviteter, der finder sted i produktionens domæne. Der er én sandhed, og det er den, det gælder om at finde frem til. Klarheden og entydigheden og en enten/eller tankegang er fremherskende i produktionens domæne.

Refleksionens domæne er kendetegnet ved, at der er mange versioner af virkeligheden. Der er ingen endelige svar, og der udvikles mange hypoteser. I dette domæne er der en mangfoldighed af ligeværsige historier og perspektiver. Den cirkulære forståelsesform er fremtrædende, og det er vigtigt at udforske, hvorledes følelser, tanker og handlinger påvirker og påvirkes af andre.

I æstetikens domæne er det idéer og værdier så som skønhed, harmoni, overensstemmelse, moral og etik, der er fremherskende. Vores individuelle liv, holdninger, meninger, følelsesliv og personlige dilemmaer er inden for æstetikens domæne.

Den systemisk tænkende leder gør sig tanker om, i hvilket domæne hun/han bevæger sig sammen med medarbejderne i forhold til en given sag. Er der for meget spildtid i arbejdets udførelse, skal der måske foretages en arbejdsgangs-analyse, og så er vi måske primært i produktionens domæne.

Er der derimod samarbejdsproblemer blandt medarbejderne, kan der være behov for at undersøge og synliggøre over for hinanden, hvorledes forskellige positioner og perspektiver i organisationen tager sig ud, og så er vi en stor del af tiden i refleksionens domæne.

Domæneteorien kan være et godt redskab som hjælp til at få overblik og træffe fornuftige valg, og den systemisk tænkende leder vil gennemtænke domænerne i forhold til en given situation og skabe bevægelse mellem dem. Hun/han vil have øje for, hvornår der skal træffes beslutninger og derfor tage initiativ til at omsætte den indsigt, der er udviklet i refleksionens domæne, til beslutninger og handlinger.

Appreciative Inquiry –

eller den værdsættende undersøgelse – er en variant af systemisk tænkning. Det er et endeligt opgør med den problemorienterede tilgang til organisationsudvikling.

Den systemisk tænkende leder, der knytter an til Appreciativ Inquiry, vil derfor muligvis tænke:

"Når der er nogen, der oplever et problem, må det være fordi de ønsker, noget skal være anderledes. Lad os sætte fokus på det, der skal være anderledes – og ikke på problemet".

A.I.'s grundantagelser:

- I enhver organisation er der noget, der virker
- Det vi fokuserer på, bliver vores virkelighed
- Virkeligheden skabes af mennesker – og der er flere virkeligheder
- Folk er mere trygge, og har det bedre med at rejse ind i fremtiden (det ukendte), når de medbringer dele af fortiden (det kendte)
- Hvis vi skal medbringe dele fra fortiden, skal det være det bedste herfra
- Det er vigtigt at værdsætte forskellighed
- Det sprog, vi bruger, skaber vores virkelighed.

Typiske systemiske og værdsættende spørgsmål:

- Hvad har bragt dig her?
- Hvad vil du gerne have hjælp til?
- Hvilke forandringer ønsker du?
- Hvor har du den historie fra?
- Hvem er ellers involveret i denne sag?
- Hvordan ser de på situationen?
- Hvad er lykkedes for dig indtil nu?
- Hvad er din bedste oplevelse?
- Hvad bidrog til denne gode oplevelse?
- Hvad drømmer du om kunne lade sig gøre?
- Hvad kunne du tænke dig lidt mere/mindre af?
- Hvilken forskel ville gøre en forskel?

Læs også

- Det ekstentielle perspektiv
- Det psykodynamiske perspektiv
- Det æstetiske perspektiv
- Appreciative Inquiry

Domæneteori - en guide for ledere som kontekstnavigatører

Af Asbjørn Molly, Rambøll Management Consulting Attractor, og Thorkild Olsen, Villa Venire

Domæneteori har fået karakter af en darling i den systemisk inspirerede gren af organisationsteorien. Som offentlig leder kan det også blive din darling, da et af dine uundgåelige arbejdsvilkår netop er at træde ud i og forstå den strøm af samtaler, som en organisation udgør. Og som domæneteori leverer begreber til at begribe. Få introduktionen til domæneteori her, og bliv rustet til at forstå de kontekster, du er en del af.

At navigere imellem kontekster

Domæneteori er en teori om kontekster. Det er en teori, der giver et begrebssæt til at forstå og afklare, hvilke kontekster der hersker i givne situationer. Og hvorfor er det nu vigtigt? Og hvad er egentlig en kontekst? Den ultrakorte version af et muligt svar på det sidste spørgsmål lyder, at kontekst ikke er noget. Kontekst bliver til i et samspil af en mængde faktorer, som tid, sted, personer, relationer. En overordnet definition kunne være, at en kontekst er en menings- og forståelsesramme, der manifesterer sig som et sæt af spilleregler for, hvad det er muligt at sige og hvad det er muligt at høre.

Bevidstheden om kontekster er vigtig, fordi kontekster på sin vis er den bane, enhver offentlig ledelseopgave udspiller sig på. At være offentlig leder er på mange måder lig med at være kontekstnavigatør. Dvs. i første omgang at have evnen til at kunne aflæse hvilken kontekst, der er dominerende i en given situation i en organisation, og efterfølgende have redskaberne til at kunne 'skubbe til' konteksten, så rammerne/spillereglerne ændres, og projektet, organisationsændringen, spareplanen eller fusionen m.m vil have bedre betingelser for at lykkes.

Domæneteori opstiller tre domæner: Det personlige domæne, produktionens domæne og refleksionens domæne. De kan forstås som grundtyper af kommunikative kontekster – dvs. meningssammenhænge som en given kommunikativ handling udspringer fra. For lederen giver teorien om domænerne et sprog, der kan være hjælpsomt i bestræbelsen på at kunne navigere imellem de forskellige kontekster, der eksisterer i organisationer.

Det personlige domæne

Alle mennesker har en 'rygsæk' fuld af holdninger, overbevisninger, værdier, præferencer mv. Disse er dannet på baggrund af de erfaringer, man har med sig; de er resultatet af ens fortælling – ens identitet, om man vil. Det personlige domæne er 'mit' domæne, det er min personlige smag og min personlige historie.

Når vi møder på arbejde, vil vi ud fra det personlige domæne opleve organisationen, erfare den ud fra vores individuelle erfaringsramme, og sætte os selv i forhold til den. Domænet er også blevet kaldt det æstetiske domæne, fordi de vurderinger, vi foretager, sker ud fra kriteriet: kan jeg li' det, jeg er en del af?

Når der kommunikeres ud fra det personlige domæne, er det med en subjektiv vinkel. Tonen vil ofte være uformel, impulsiv og følelsesmæssig, med udsagn som "jeg synes ...", "det kan da virkelig ikke passe", "ej, hvor er det bare godt", mv. På samme vis er øret, man lytter til andre med, et 'ressonans-øre': Hvilke strenge slår det, der siges, an i mig? Hvordan forstår og reagerer jeg på det, der siges og gøres?

I centrum for det personlige domæne står dermed individet og dets forståelse af verden.

Derfor er der også en god portion sårbarhed latent på spil i det personlige domæne. Man risikerer noget ved at tone rent flag og ved at bringe sit 'jeg' i spil i en professionel sammenhæng. Omvendt kan det være en meget styrkende og selvbekræftende oplevelse – hvis det bliver vel modtaget af kollegerne. Succeskriteriet er i dette domæne altså ikke at nå til enighed, men at give de enkelte medarbejdere rum og mulighed for at blive hørt, set og forstået.

Det personlige domæne er i en vis forstand overordnet de to øvrige domæner, som en ramme de må forstås ud fra. Det er herfra, vor verden går, og vi har altid vores rygsæk med os. Samtidig ændrer indholdet af rygsækken sig hele tiden; ikke mindst når det personlige domæne bringes i spil i forhold til produktionens og refleksionens domæner.

Produktionens domæne

Enhver organisation har et funktionsniveau, hvor organisationens medlemmer føler sig hjemme, kender reglerne for korrekt adfærd og er i stand til at løse de opgaver, organisationen stiller dem. Dette funktionsniveau er produktionens domæne. I produktionens domæne – der også kaldes handlingens domæne – hersker logik, linearitet og objektivitet. Her er vi i et uni-vers: en verden med én version af sandheden, hvor noget er rigtigt og noget forkert.

Hvis vi sammenligner med en køretur i en bil, så er det her, vi finder færdselsreglerne. Vi ved, at man ikke kører over for rødt, og at man holder tilbage ved højresving. Det forudsættes, at alle kender reglerne, og at der er konsensus om, at de overholdes. Til det formål er der sat skilte op, som utvetydigt fortæller, hvad man skal og må gøre.

I en organisatorisk sammenhæng handler produktionens domæne om kompetence og ansvarsfordeling: Hvad er min opgave? Hvordan løser jeg den bedst muligt? Hvor kan jeg henvende mig for hjælp, hvis jeg har brug for det? Også organisationen sætter 'skilte' op, som udstikker retningslinjer og succeskriterier for den enkelte medarbejder. Det er f.eks. i stillingsbeskrivelser, regelsæt, personalehåndbøger og -politikker, omsætningstal mv. Produktionens domæne er 'organisationens færdselsregler'. Det sikrer, at arbejdsgange kan automatiseres, og at der kan opstå rutiner og positive vanemønstre, som organisationens medlemmer kan udføre uden at skulle forholde sig refleksiøst til dem.

Domænet kan dermed karakteriseres som et dagsordens-domæne; her eksisterer hele tiden dagsordener: Vi skal gøre det-og-det, må gøre det-og-det, nå det-og-det, gøre det på den-og-den måde etc. Når man færdes i en dagsordenslogik, smitter det af på måden, man kommunikerer på – man taler fagligt, formelt og professionelt. Og fordi det foregår under henvisning til et fælles regelsæt, vil man ofte støde på grammatiske former, så som: "Her plejer vi at gøre ...", "det, vi har aftalt at gøre i disse situationer, er ..." mv. Man vil dermed lytte til, hvad der bliver sagt, med en hensigt om at forstå og huske, så man (ideelt set) ikke behøver at spørge igen. Øret tunes ind efter årsagskæder og lineære sammenhænge.

Produktionens domæne fylder rigtig meget i langt de fleste organisationer. Og med god grund. Det er her, der skabes klarhed over forretningsgange, arbejdsgange, procedurer osv. – det er her, tingene bliver gjort. Midlet til dette er, at sætte skilte op; hvis der er uklarhed om et forhold, vil der fra produktionens domæne blive sat endnu et skilt op. Dette er samtidig domænets akilleshæl. I takt med at kompleksiteten i en organisation stiger, sættes der stadig flere skilte og regulativer op, med den fare at organisationens medlemmer til sidst ikke kan se deres egen adfærd for bare skilte. I produktionens domæne er det eneste handlingsrepertoire yderligere skilteopsætning – der kan med andre ord ikke ageres kreativt.

Produktionens domæne og det personlige domæne

Samspelet mellem produktionens og det personlige domæne kan defineres ved udtrykket 'at tilpasse sig'. Man justerer ind i forhold til de på arbejdspladsen gældende regler, og i de gråzoner, der opstår i mødet mellem produktionens og det personlige domæne, vil det for de fleste være en naturlig meningsskabende impuls at 'fylde hullerne ud' ved hjælp af sin sunde fornuft.

I mange organisationer oplever medarbejderne, at der mangler klare retningslinjer, enten fordi der er for få, eller fordi der er for mange, indbyrdes modsigende skilte – eller fordi man befinder sig i en forandringsproces, hvor skilteskoven midlertidigt er taget ned. Derfor må hver enkelt medarbejder konstant 'fylde hullerne ud' ud fra hver sin personlige sunde fornuft. Og her opstår der nemt uoverensstemmelser, fordi den ene sunde fornuft er i konflikt med den anden. I sådanne situationer er der en tendens til, at uoverensstemmelserne personliggøres, fordi det i fraværet af objektive regler bliver et spørgsmål om, hvis fornuft er sundest, så at sige. Ytrer nogen uenighed, bliver det nemt opfattet som et personligt angreb på dømmekraft eller integritet.

Udfordringen er altså her, at finde den rette balance mellem klarhed i produktionens domæne og muligheden for udfoldelse på det personlige domæne. Til dette vil vi oftest være nødt til at tage turen omkring refleksionens domæne.

Refleksionens domæne

I refleksionens domæne forlades for en stund behovet for dels klarhed og entydighed, dels anerkendelse for egne personlige idiosynkrasier. I stedet træder man et skridt tilbage og indtager en metaposition, hvorfra det er muligt at undersøge de løbende samtaler eller forretningsgange nærmere. Kommunikationen i refleksionens domæne er kendetegnet ved lydhørhed og feedback. Her spørges nysgerrigt til andres perspektiver og ventes på svar. Samtaler i refleksionens domæne er ikke domineret af en dagsorden om at nå frem til en beslutning, men om at tilvejebringe det bedst mulige beslutningsgrundlag; ej heller domineret af en dagsorden om at lade sin egen stemme blive hørt, men om at lytte efter mangfoldigheden af stemmer.

Refleksionens domæne er – modsat produktionens – et multi-vers: Her findes ingen vedtagne sandheder, ingen rigtige eller forkerte opfattelser, intet sandt eller falsk billede af verden. I stedet findes her udveksling og udvikling af ideer og nye muligheder. Succeskriteriet er i dette domæne ikke at blive enige, men at skabe nye perspektiver.

En pointe er, at et problem sjældent kan løses inden for dets eget domæne. Hvis det, vi plejer at gøre, ikke fungerer længere, er løsningen næppe at udsende et nyt regulativ. Ligesom vi hver især ikke er særligt villige til at give køb på vore opfattelser af, hvordan verden hænger sammen, blot fordi en kollega siger noget andet. Skal vi ændre og justere vores handlinger og vores holdninger, er vi nødt til at åbne os for, at der er andre måder at se og gøre tingene på; vi er med andre ord nødt til at opsøge refleksionens domæne.

Idealet for samtale i refleksionens domæne er kasketfrihed og beslutningsfrihed. Kasketfrihed fordi samtalerne fordrer ligeværdighed mellem stemmerne og lige stor ret for de indlæg, der præsenteres. Lederen må derfor tage sin ledelseskasket af, eller i hvert fald gøre sit til at skabe en stemning, hvor kasketterne ikke er højeste kontekst. Og beslutningsfrihed fordi ønsket om at undersøge beslutningsmuligheder bedst lader sig opfylde i en sammenhæng, hvor der ikke er noget eksplicit krav om at skulle nå frem til en beslutning lige her og nu.

Teorien om de tre domæner skal ikke forstås bogstaveligt, hvor domænerne bliver en slags topografier over typologier, a la: Mit job som leder er at beherske det refleksive domæne – så kan mine medarbejdere tage sig af det produktive. Eller: Birgit er bare så meget i det personlige domæne!

Domænerne er ikke en rammeforståelse for forskellige personlighedstræk, ligesom det ikke er bestemte rum, som man går ind i. Det er metaforer for tre grundtyper af kontekster, som man taler ud fra. Samtidig er domænerne principielt til stede samtidigt og konstant, blot i skiftende konstellationer.

Nogle gange er det personlige domæne herskende for vores måde at kommunikere på, andre gange nedtones dette til fordel for fælles beslutningsdygtighed og handlekraft i produktionens domæne, og andre gange igen begiver vi os i refleksionens domæne ud i en fælles udforskning af, hvilke øvrige perspektiver der kan findes.

Et fællestræk ved domænerne er, at de hver især virker indlysende for den, der taler. Når man kommunikerer ud fra et domæne, forekommer det (oftest) én selv helt logisk og rimeligt, det man siger. Og vil i de fleste tilfælde også blive opfattet sådan af andre inden for det samme domæne. Konflikter opstår som følge af uklarhed om, hvilket domæne der kommunikeres ud fra.

Det er f.eks. vanskeligt at føre samtaler fra det personlige domæne, det tager tid og kræver tålmodighed og rummelighed. Derfor foretrækker mange – måske ikke mindst ledere? – hurtigt at føre samtalen over på produktionens domæne. Vi skal jo videre, og beslutninger skal jo træffes. For lederen er dette helt naturligt og logisk, men for den medarbejder, der taler fra det personlige domæne, opfattes dette som en tromlen og måske endda som et tillidsbrud.

For lederen ligger der dermed en pointe i at være opmærksom på, tydeligt at markere overgangen fra det ene domæne til det andet. Det er bl.a. det, der kendetegner god mødeledelse.

For lederen ligger en enorm værdi i at udvikle en sensibilitet i forhold til, hvilket domæne der kommunikeres ud fra. At lede i det offentlige er, som vi allerede har antydnet, i høj grad evnen til at navigere imellem de spilleregler, der er gældende for de forskellige domæner. Det er at skabe rammerne for, at de enkelte medarbejdere kan blive set og hørt (ved at skabe taletid og lyttetid i det personlige domæne), og føre alle disse stemmer over i refleksionens domæne, hvor der gives mulighed for at udvikle fælles forståelser, som efterfølgende kan virke guidende for arbejdet i produktionens domæne.