VÆKSTHUS FOR LEDELSE

Domæneteorien - i teori og praksis

02.09.11

Filosoffen Wittgenstein er ofte blevet citeret for "mit sprogs grænse er min verdens grænse". Med domæneteorien som værktøj kan et team eller en afdeling udvide deres sproglige grænse og herved forståelsen af hinanden. Læs denne korte, teoretiske introduktion til domæneteorien, og bliv guidet til, hvordan du kan anvende den i praksis.

Af Christian Borg Lauritzen, Specialkonsulent i ledelse og Viki Kofoed, Lederweb

Når domæneteorien omsættes til et værktøj, får man et dialogværktøj, der kan anvendes til alt arbejde med sociale relationer. Værktøjet tydeliggør de sociale og relationelle dimensioner i arbejdet og er særligt brugbart, når komplicerede eller følsomme emner skal behandles, eksempelvis mobning eller det psykiske arbejdsmiljø. Domæneværktøjet strukturerer diskussionen af emnet og giver bestemte dialogregler, som fremmer tillid, gennemsigtighed og åbenhed over for de forskellige synspunkter.

Værktøjet kan anvendes uden brug af eksterne konsulenter, fx med lederen som facilitator. Det fungerer bedst til mindre grupper, fx arbejdsteams eller mindre afdelinger (5-12 personer).

Ledelse af psykisk arbejdsmiljø og herunder arbejdspres er i denne artikel brugt til at eksemplificere værktøjets praktiske anvendelse. I det følgende præsenteres værktøjet med en introduktion af teorien. Dernæst følger en beskrivelse af, hvordan du kan anvende teorien i praksis. Hvis du kender domæneteorien, kan du springe introduktionen over.

Introduktion til domæneteorien

Domæner kan ses som kommunikative "rum", som man via samtalen går ind i og forlader igen. Hvert rum har sit eget særegne sprog og logik, der hver for sig beskriver bestemte elementer og vinkler på en sag. Der hersker med andre ord særlige logikker og sprogkoder inden for hvert enkelt domæne (rum).

Domæneteorien er et forsøg på at synliggøre tre forskellige logikker, som vi ser, forstår og beskriver verden ud fra. Domænerne (logikkerne) eksisterer side om side i samtalen, men som regel vil ét af domænerne på et givent tidspunkt være fremherskende i forhold til de to andre.

De tre domæner betegnes henholdsvis det personlige domæne, produktionens domæne og refleksionens domæne.

Det personlige domæne

I det personlige domæne er sproget bestemt af deltagernes værdier, moral og etik. Her kan deltagerne ikke forholde sig neutrale, men må tage personlig stilling ud fra, hvad de anser for god praksis.

I det personlige domæne taler deltagerne således som privatpersoner med deres individuelle holdninger, følelser og meninger. De tager personlig stilling til, hvordan situationen opleves af dem.

I forhold til emnet psykisk arbejdsmiljø og arbejdspres vil deltagernes kommunikation i det personlige domæne fx handle om, hvad den enkelte anser for en rimelig arbejdsmængde, hvordan arbejdspresset opleves, hvor den personlige grænse for arbejdspres går, og hvad der skaber trivsel og arbejdsglæde.

Produktionens domæne

Over for det personlige domæne står produktionens domæne. Dette domæne handler om de regler, rutiner, retningslinjer og procedurer, der tidligere er vedtaget som objektivt, rigtigt og gældende i forhold til bestemte situationer og opgaver i organisationen. Her taler medarbejdere om bestemte (rigtige) måder at gøre tingene på.

I produktionens domæne kan man i modsætning til i det personlige domæne ikke selv bestemme, hvad der er rigtigt og forkert. Man følger nogle tidligere aftalte procedure og retningslinjer – som trafikregler, hvor alle ved, at man skal stoppe for rødt og køre for grønt.

Det er derfor også i produktionens domæne, at ledelsen primært udfører deres ledelsesopgaver. Hvis der tales om arbejdspres i produktionens domæne, vil samtalen fx dreje sig om prioritering af arbejdsopgaver, forventet kvalitetsniveau og standard i opgaveløsningen samt procedurer og regler for arbejdets udførelse.

I dette domæne skaber det således store problemer, hvis der hersker mere end én opfattelse af, hvad reglerne er, hvad der er det rigtige i bestemte situationer, og hvordan der skal handles (jf. eksemplet med lyssignalet i trafikken).

Refleksionens domæne

Endelig er der refleksionens domæne. Her betragtes verden subjektivt. Men i modsætning til det personlige domæne er vi i dette "rum" mere åbne for andres synspunkter, og vores egen oplevelse eller mening står til refleksion.

Det er her ikke så interessant at nå frem til en endelig konklusion, men mere interessant at høre andres vinkler på emnet og sammen udvikle nye forståelser.

Hvis vi taler om arbejdspres i refleksionens domæne, har vi modsat de to andre domæner, hvor vi enten er farvet af personlige holdninger og værdier (det personlige) eller er underlagt magtens og fællesskabets spilleregler (produktionen), mulighed for sammen at hæve os over emnet og se problemstillingen vedrørende arbejdspresset fra nye vinkler.

Domæneteorien i praktisk anvendelse

Målet med anvendelsen af domæneværktøjet til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø er trefoldigt:

1. At strukturere kommunikationen således, at dialogen følger bestemte trin. Det giver tryghed og forudsigelighed i forhold til et kompliceret og nogle gange ømtåligt emne at vide, at dialogen styres og følger bestemte trin.
2. Via kommunikation om psykisk arbejdsmiljø at komme omkring så mange perspektiver og logikker i det psykiske arbejdsmiljø som muligt. Dialogen om psykisk arbejdsmiljø i alle tre domæner på skift er med til at sikre en grundig kortlægning af emnet.
3. At kommunikation om psykisk arbejdsmiljø i forskellige domæner kan berige hinanden, så der kan skabes grobund for nye forståelser og nye måder at handle på. For eksempel kan dialogen i refleksionens domæne både bidrage til at give nye forståelser til den enkelte deltagers subjektive opfattelser af hans psykiske arbejdsmiljø i det personlige domæne og give anledning til, at der opstår nye aftaler for, hvordan der kan handles i produktionens domæne.

En sidegevinst ved brug af domæneværktøjet er desuden, at det samtidig træner deltagernes kompetencer med hensyn til at gennemskue, hvilket domæne der er fremherskende i forskellige situationer, eller om der i hverdagen opstår uenighed, fordi deltagerne kommunikerer ud fra forskellige domæner og logikker.

Et lighedspunkt mellem domænerne er nemlig, at de virker indlysende og logiske for den enkelte, der taler. Uenighed opstår derfor som oftest, når der tales ud fra forskellige domæner (hvis den ene taler om, hvad de føler, mens den anden står og henviser til regler og procedurer, taler de formentlig forbi hinanden).

Domæneværktøjet hjælper derfor med at adskille det, den enkelte oplever som rigtigt eller forkert (individets univers), fra det, som er fælles vedtaget eller ledelsesmæssigt besluttet (fællesskabets univers).

Sådan bruges værktøjet i praksis

Tidsforbrug: 1,5-3 timer (afhængigt af antal deltagere)
Aktører: 5-12 deltagere

1. Intro

Start med at introducere domæneteorien og de tre domæner. Det kan gøres ganske kort, men det er vigtigt, at alle forstår, hvad der ligger inden for det enkelte domæne.

Nøgleordene til hvert enkelt domæne er:

- Det personlige domæne: Hvad føler og oplever jeg?
- Produktionens domæne: Hvad er vores rutiner, procedurer og regler?
- Refleksionens domæne: Hvilke tanker og refleksioner får jeg, når jeg hører andres syn på sagen?

2. Forventningsafstemning

Aftal formål, rammer og succeskriterier for anvendelsen af dialogværktøjet. Hvordan I sikrer, at processen bliver god (dialogregler,) og hvordan I kan/vil følge op og handle på resultatet, er vigtige spørgsmål at afklare, inden I går i gang. Jo tydeligere aftalen er for anvendelsen af værktøjet, jo bedre.
Start også med at vælge en ordstyrer/processtyrer og en referent, og definér deres roller.

3. Det personlige domæne

Det kan være en god ide at starte dialogen i det personlige domæne: det muliggør en åben start, hvor alle kommer til orde, fx via en åben runde, hvor alles holdninger og følelser om det givne emne fortælles og bringes i spil.

Når der ikke længere er flere input, kan processtyreren opsummere og markere en tydelig overgang til næste domæne.

4. Produktionens domæne

Dernæst kan samtalen fortsætte i produktionens domæne, hvor det klargøres, hvilke retningslinjer og aftaler der er vedrørende organiseringen af arbejdet, samarbejdet og udførelsen af arbejdet. Lederen bør have en tydelig og afklarende rolle på dette punkt.

Her er det væsentligt at finde ud af, om retningslinjerne og aftalerne er tydelige, og om de fungerer i praksis. Er der behov for ændringer eller yderligere præcisering af disse?

Det kan være en god ide at bringe viden og input fra runden i det personlige domæne i spil. Hvad siger vores viden fra runden i det personlige domæne om, hvordan aftaler for samarbejdet eller prioriteringen af opgaver fungerer i praksis?

Når der ikke længere er flere input, kan processtyreren opsummere og markere en tydelig overgang til næste domæne.

5. Refleksionens domæne

Dialogen sluttes i refleksionens domæne. Her er det vigtigt, at processtyreren tydeligt markerer overgangen til en mere refleksiv dialog, hvor fokus er på brainstorm – at lytte og bygge videre på hinandens ideer. Det er her, nye ideer kan udvikles, og der kan tænkes stort om det psykiske arbejdsmiljø.

Dialogen kan centrere sig om det, man ønsker at opnå, og hvilke konkrete ændringer der kan skabe disse forandringer.

Centrale spørgsmål kunne være: Hvad er det bedste, der kunne ske for det psykiske arbejdsmiljø? Hvad er den mindste ændring, som kunne gøre en stor forskel? Hvornår fungerer samarbejdet særligt godt, og hvad skyldes det?

Alle ideer og forslag skrives ned.

6. Opsamling

Til slut skal der samles op på hele processen og evalueres. Tre spørgsmål er vigtige i opsamlingen:

- Hvilken ny mening har den enkelte deltager skabt ved at tale i refleksionens domæne?
- Gav dialogen i refleksionens domæne anledning til ændringer i produktionens domæne?
- Hvilke nye tanker, ideer og forslag skal der handles på og hvordan?

Læs mere om domæneteorien og den systemiske tænkning

En guide for ledere som kontekstnavigatører

Systemisk metode - et stærkt perspektiv på forandringer og samtaler

Systemisk tænkning - at forstå systemet, mønsteret og sammenhængene

Anden relevant litteratur:

- Lang, P., M. Little & V. Cronen (1990). Det systemisk-professionelle handlingsdomæne og spørgsmålet om neutralitet. Human Systems vol. 1, s. 34-47. Dansk oversættelse: DISPUK: Schilling, B. & O. Nygård.
- Holmgren, A. (1994). De tre domæner: Udsigtstårn til virkeligheden. DISPUK.
- Watkins, J.M. & B.J. Mohr (2001). Appreciative Inquiry: Change at the Speed of Imagination. The Practicing Organization Development Series. Jossey-Bass, San Francisco.