

## KAPITEL 12

### DOMÆNETEORIEN

*The llllll/titude, which is not brollBht to aet as a lllllity, is collflIsio11.*

*That unity, which has not its oriBin in the llllllItit11de, is tyranny.*

BLAISE PASCAL

Teorien om domænerne er en teori om kommunikation og kontekst. Den giver et begrebssæt til at afklare, hvilke kontekster der er fremherskende i hvilke situationer, og hvilke positioner der tales ud fra. Det giver coachen nogle navigationspunkter at styre samtalen efter. Domæneteorien har i mange år været populær i systemiske kredse; primært fordi den leverer et forholds, is nemt forstaeligt og billeddannende sprog til noget, der ellers kan være svært at sætte ord på. Forst lidt om baggrunden.

Domæneteorien har sit udspring i 1985, nærmere bestemt i konferencen *Oxford Conversations*.<sup>26</sup> Her introducerede Humberto Maturana metaforen om *domæner* som en hjælp til at kategorisere sproglig meningsskabelse. Som sådan skal domæneteorien ses i lyset af Maturanas overordnede kommunikationsforståelse, som helt kortfattet går ud på, at al kommunikation er handling. Al tale er menneskelige handlinger i sproget og er dermed en aktiv (sam)skabelse af den meningssammenhæng, vi opererer inden for (se kapitel !).

Maturana skrev aldrig selv noget om domænerne. Det gjorde til gengæld Peter Lang, som sammen med kommunikationsteoretikeren Vernon Cronen og sociologen Martin Little skrev artiklen: *The Systemic Professional - D0111ai11s of Action alld the Q11lestio11 of Neutrality*.<sup>27</sup> Her tager de

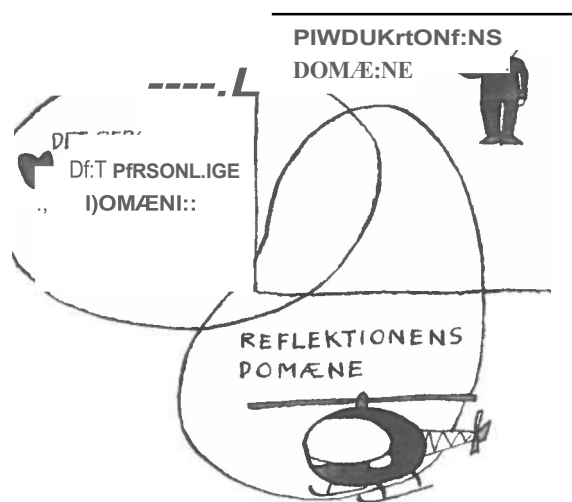
<sup>26</sup> En konference arrangeret i samarbejde mellem KCC i London, The Family Institute i Cardiff og The Charles Burns Clinic i Birmingham.

<sup>27</sup> I dansk oversættelse i Erhvervspsykologi 2005, \ol. 3 nr. 2

afsæt i metaforen om domænerne og bruger den til at indkredse nogle centrale tematikker om neutralitetsbegrebet i forbindelse med den professionelle terapeuts arbejde. Som meget andet systemisk kildemateriale var artiklen således primært monteret på terapi, men dens pointer har vist sig at være nyttige i mange andre sammenhænge. Deriblandt coaching.

Grundideen bag teorien er, at der findes tre forskellige domæner med hver sine logikker. Domæner kan forstås som grundtyper af kommunikative kontekster, det vil sige meningssammenhænge, som en given kommunikativ handling udspringer fra. Vi kan anskue domænerne som ramme for vores samvær og vores arbejde og samtidig som positioner, vi kan indtage og tale ud fra. Vi vil først kort præsentere de forskellige domæner, derefter se lidt mere på begrebet kontekst og til slut komme ind på, hvordan domæneteorien kan bidrage med i coaching.

Figur 17. De kommunikative domæner



De tre domæner er *det personlige domæne*, *produktionens domæne* og *refleksionsdomænet*.<sup>28</sup> 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 vil et domæne være fremherskende, andre gange et andet.



## Det personlige domæne

Alle mennesker har en 'rygsæk' fuld af holdninger, overbevisninger, værdier, præferencer med videre, som er dannet på baggrund af de erfaringer, man har med sig og på baggrund af ens selvfortælling. Det er denne rygsæk, der er i spil i det personlige domæne. Når vi taler fra dette domæne, sker det fra en etisk position. Det er her, man mærker efter og oplever, hvordan man har det med de påvirkninger og indtryk, man modtager

<sup>28</sup> Gennemgangen her er inspireret af Olsen & Molly: *De tre domæner - en guide for kontekstualisatorer*. Artiklen er ikke publiceret, men kan findes på [www.attractor.dk](http://www.attractor.dk).

eller rammes af. Det er her, den personlige og faglige eller professionelle stolthed kommer i forgrunden. Populært sagt er noget kun et problem, hvis der er noget på spil i det personlige domæne. Det sker, når det, vi oplever, ikke klinger harmonisk med det, vi har med i bagagen af værdier og principper; når vi synes, at det, som foregår (fx en forandringsproces), er 'for galt', er noget, 'vi ikke kan være bekendt', eller når noget blot virker uforståeligt. Som coach er det godt at være opmærksom på, at dette domæne altid ligger på lur i kulissen.

Mange samtaler foregår næsten udelukkende i dette domæne. Her sker en udveksling af den enkeltes subjektive holdninger og meninger om det, der diskuteres, vurderet ud fra hvert enkelts unikke værdimålestok.

Og hvor kommer disse målestokke så fra, som vi har med os i rygsækken? Her er vi i høj grad præget af opdragelse og kultur. Den franske sociolog Pierre Bourdieu (1930-2002) kalder denne personlige bagage for vores "habitus". Habitus er resultatet af den socialiseringsproces, vi alle gennemgår via påvirkninger fra familie, institutioner, venner, uddannelse og så videre i den kultur, vi vokser op i. Selvom vi måske aldrig er helt færdige med at finde et stædt, og vores holdninger og tanker udvikler sig gennem livet og i forskellige sammenhænge, så er det; at der i det personlige domæne findes et subjektivt billede af det, vi vil sige en version af nutiden/

godt/sandt i vores betragtninger af et givent fænomen.

På arbejdspladser er det det personlige domæne, som er i spil, når vores trivsel og engagement påvirkes i den ene eller anden retning. Det vil ofte komme til udtryk som en oplevelse af uoverensstemmelse mellem den enkeltes og organisationens værdimålestok. Denne type af oplevelser er en ofte set anledning til, at folk opsøger coaching.

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 brydes i spil i forhold til produktionens og refleksionens domæner.

## Produktionens eller handlingens domæne

I produktionens domæne finder vi svar på, hvilke regler, procedurer, grundlag og rammer for vores arbejde og væren der gælder. Hvad enten det er formuleret som vision, målsætning, forretningsgange, politikker eller stillingsbeskrivelser, hvad enten det er skrevne eller uskrevne regler, vil det komme til udtryk som en vedtagen logisk og objektiv 'sandhed', som skaber rammerne for, hvad man gør hvornår og hvordan. Domænet kaldes derfor også for handlingens domæne.

Når vi kommunikerer i produktionens domæne, er målet at beslutte, konkludere og handle. Kreativitet er begrænset til valget af metoder og løsninger, og domænet udtrykker på denne måde en lineær tænkning. Når vi udtaler os fra dette domæne, fremstår vores udsagn som diagnostik eller som ekspertrad: Det er dette, som er problemet! Det er dette, som må være løsningen. Problem: Medarbejderne trives ikke. Ledelsen er uduelig. Løsning: De må på kursus. Eller i coaching.

En metafor for produktionens domæne er færdselsreglerne i trafikken. Når vi færdes i trafikken, reguleres vores adfærd af et langt stykke af vejen af regler, og der er sat skilte op, som fortæller os, hvad vi må og ikke må. Produktionens domæne udtrykker organisationens færdselsregler. En anden metafor er madopskrifter. Det fremgår tydeligt, hvilke ingredienser, temperatur og så videre vi skal have i spil, og hvilken rækkefølge vi skal gøre tingene i. Nogle af reglerne i opskrifterne er uskrevne, fordi det i den grad tages for givet, at man ved, hvordan man for eksempel tænder for kaffemødet. Resultatet af opskrifterne bliver nogenlunde forudsigeligt. Tydeligheden i dette domæne sikrer, at arbejdsgange kan automatiseres, og at der kan opstå rutiner og positive vanemonstre, som organisationens medlemmer kan udføre uden at skulle forholde sig særlig reflektivt til dem.

Produktionens domæne fylder rigtig meget i de fleste organisationer, hvilket der er god grund til, da det er her, der skabes klarhed over forretningsgange, arbejdsgange, procedurer og så videre. Det er i dette domæne, vi opholder os 95 procent af tiden på arbejdspladsen, og det er i dette domæne, at tingene bliver gjort. Det er her, vi finder svar og afklaring i form af skilte, der viser os i rette retning. Her er også tale om en univers-

tankegang. Noget er mere acceptabelt end andet. Opstår der liv om en arbejdsdag, sættes der fra produktionens domæne endnu et skilt op. Dette er på samme tid domænets styrke og begrænsning. For når 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. En anden indbygget risiko er, at skiltene og regulativerne over tid bliver til indgroede rutiner og vaner, som man fortsætter med at følge, selvom alle har glemt, hvorfor skiltet i sin tid blev stillet op.

### Refleksionens eller de mange forklarings domæne

At betegne dette domæne som refleksionens bærer en mulig misforståelse med sig, nemlig den, at der ikke reflekteres i de to andre domæner. Det gør der naturligvis, men refleksionen i dette domæne har en anden karakter. Her træder man et skridt tilbage og indtager en metaposition, hvorfra det er muligt at undersøge de løbende samtaler (i det personlige domæne) og arbejdsdagene (i produktionens domæne) nærmere. Det er altså i dette domæne, vi tager den populære tur op i helikopteren.

Præmissen i domænet er *litteratursæt* - accepten af, at der eksisterer mange ligeværdige versioner og tolkninger af virkeligheden. Hvis der udlægges som rigtigt og forkert ud fra æstetikken eller produktionens domæne, sættes for en stund til side, og i stedet indtager man en nysgerrig position, hvorfra det bliver muligt at anlægge forskellige perspektiver, som ikke gensidigt udelukker hinanden, men som har til hensigt at lede efter mønstre og forbindelser. Målet er ikke enighed eller entydighed, men snarere udfoldelse og forståelse af nye perspektiver. Formålet med kommunikation ud fra dette domæne er læring og nye indsigter. Anerkendelse i bred forstand (se kapitel 3) er en forudsætning for at kunne træde ind i denne position, hvor vi slipper vores egne sandheder for en tid, for at sætte os i en undrende, udforskende og meningssøgende position med plads til mange forskellige sandheder, altså et multivers.

Lang, Little og Cronen kobler i deres artikel refleksionens domæne til Milanoskolens ide om neutralitet (se kapitel 2). Det er i dette domæne, at vi er uærbødige over for de etablerede synspunkter, antagelser og hypote-

ser. Det er her, vi kan søge og samskabe nye forståelser af de udfordringer, vi arbejder med.

### KONTEKST

Domænetedrien er en teori om kontekster. Det er en teori, der giver et begrebssæt til at afklare, hvilke kontekster der er fremherskende i hvilke situationer. Teorien bygger dermed videre på Batesons ide om kontekst som en menings- og forståelsesramme om ethvert udsagn. Kontekstma0lfesterer sig som et sæt af (ofte udtalte) spilleregler for, hvad der er passende at sige, og hvordan andre tolker ens tale eller handlinger. Kontekst definerer eller bestemmer altså i en vis grad, hvilken mening eller betydning i den omgivelser, hændelsen eller budskabet skal tillægges, men kontekst er samtidig et relativt og et dynamisk begreb, således at det aldrig kan endeligt fastlægges, men løbende bliver skabt af de involverede (se kapitel 4 og kapitel 13 for mere om kontekst).

Kontekst er på denne måde ikke noget; snarere *bliver den til* en løbende italesættelse og afklaring. For at mindske risikoen for misforståelser er det hensigtsmæssigt at sætte ord på den kontekst, som danner rammen for en given kommunikation. Til dette kan man, som vi var inde på i kapitel 4 om gamemasterfærdighederne, bruge Batesons kontekstmarkører: tid, sted, indhold og relation.

Domænetedrien er en anden og mere simpel måde at skelne mellem kontekster på. Domænerne hjælper os til at tydeliggøre, om det, som er på dagsordenen, indbefatter en udveksling af holdninger eller meninger (det personlige domæne), om det er en vedtaget beslutning, som udmeldes, og som blot skal implementeres, således at det ikke er til debat, for eksempel et nyt styringssystem skal implementeres, men kun *hvordan* det i praksis skal anvendes (produktionens domæne), eller om der mvltres til, at der i samspil genereres nye tanker og vinkler om et emne (refleksionens domæne).

Mangemangelsforser kan undgås, hvis konteksten tydeliggøres: Hvilken bane spiller vi på? Hvad er til diskussion? Hvad er ikke? På den måde er domænerne blevet et populært værktøj for eksempelvis modeledere

og proceskonsulenter. God mødeledelse indebærer tydelige arkeringer af  $\phi$ , ergange fra det ene domæne til det andet. Mange beslutningsprocesser kan styres effektivt ved at bruge de tre domæner og tydeligt markere, hvor man er i processen. For eksempel:

1. Alle fortæller om deres holdninger i forhold til et givent tema intentioner og behov tydeliggøres. Dette vil være en samtale i det personlige domæne.
2. Alle går på opdagelse for at få bedre forståelse af, hvad der ligger bag de andres tilkendegivelser. Alle hjælper til at skabe nye perspektiver og synteser. Der brainstormes på handlemuligheder, som svarer til de intentioner, der er blevet afdækket. Dette vil være en samtale i refleksionens/de mange forklarings domæne.
3. Det besluttet, hvad man gør videre med. Dette er en samtale i produktionens domæne.

Vi kan sammen tale højt om og dermed sætte en kontekst for samtalen. Man kan ikke diktere mennesker at være enige om, hvilken kontekst der er på spil. Men man kan skabe et fælles sprog for, hvilke kontekster er hensigtsmæssige at tale ud fra i givne situationer. Og her er domænerne som metaforer velegnede.

Coachingsamtaler er i sig selv en særlig kontekst. Som optakt til, hvordan domænerne direkte kan vise sig anvendelige i coachingsammenhæng, vil vi kort se på, hvordan det at tale fra de forskellige domæner smitter af på kommunikationens karakter.

## KOMMUNIKATIONENS KARAKTER I DE FORSKELLIGE

### DOMÆNER

I det personlige domæne kommunikerer vi som nævnt fra 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" eller lignende. På samme vis er det øre, man lytter til andre med, et 'resonans-øre', der lytter efter genklang af det sagte hos en selv: vilke strenge svar det, der siges, an i mig? Hvordan forstår og reagerer jeg på det, der siges og goes? I centrum for det personlige domæne står den måde, hvorpå vi opfatter og forstår verden, og det smitter af på kommunikationen.

Når vi kommunikerer fra produktionens domæne, vil sproget være fagligt, formelt og professionelt. Her foregår kommunikationen under henholdsvis til et fælles regel, det, og man vil derfor ofte støde på udsagn som: "Her plejer vi at gøre ...", "Det, vi har aftalt at gøre i disse situationer, er ..." eller lignende. Man vil dermed lytte med et 'forstå-og-husk-øre' 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.

Kommunikationen i refleksionens domæne er kendetegnet ved lydhørhed og feedback. Her er det "på den ene side, og på den anden". Man lytter med et 'nysgerrigheds-øre'. Man forholder sig åbent og nysgerrigt til, hvordan andre mon kan tænkes at se på tingene. Samtaler i refleksionens domæne er ikke domineret af en dagsorden om at nå frem til en beslutning (som i produktionens domæne), men om at tilvejebringe det bedst mulige beslutningsgrundlag; de er heller ikke domineret af en dagsorden om at lade sin egen stemme blive hørt (som i det personlige domæne), men om at lytte efter mangfoldigheden af stemmer. Øret tunes ind efter de mange forskellige perspektiver og nye input.

Hvis man tænker på samtaler, man har overværet, som måske ikke altid har været frugtbare, kan det skyldes, at deltagerne i samtalen talte ud fra hver sit domæne.

*Eksempel: Samtale fra hver sit domæne*

Møde i afdelingen, dagsordenspunkt 6: Budget.

En siger måske: "Jeg har et forslag til, hvordan vi kan spare de 10 % på omkostningerne, som vi skal. Vi nedlægger x-arbejdsgang. Det vil kunne løse vores problem." (produktionens domæne). En anden siger: "Faktisk kunne vi

også overveje at spare de 10 % på andre måder, der kunne være både y-for-

der er det mest fornuftige?" (refleksionens domæne]. Den første: "Det har vi ikke tid til. Jeg har regnet det igennem med at nedlægge x-arbejdsgang, og det vil virke! Det er en rigtig god ide, og den vil også give os mulighed for at gøre **xx**." (produktionens domæne). Den tredje siger: "Det kan vi simpelthen ikke være bekendt. Vi er jo kendt for x-arbejdsgang, og kunderne er rigtig glade for, at vi arbejder fagligt og kvalitetsmæssigt på den måde." (det personlige domæne].

---

Eksemplet ovenfor er en smule karikeret og yderst kortfattet. Men typen af samtaler forekommer forholdsvis ofte. Den slags samtaler, hvor de enkelte taler ud fra forskellige domæner, ofte uden at gøre sig klart, at de bevæger sig i helt forskellige kommunikative kontekster, kan ofte føre til meget utilfredsstillende måder at tale om tingene på.

Dette gælder de samtaler, der foregår i organisationer, og det gælder også det sprog, fokuspersonen tager med sig til coachingsamtalen. En opmærksomhed på dette kan være til stor hjælp for coachen.