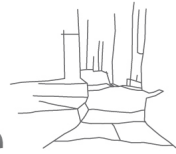


villa  
Venire

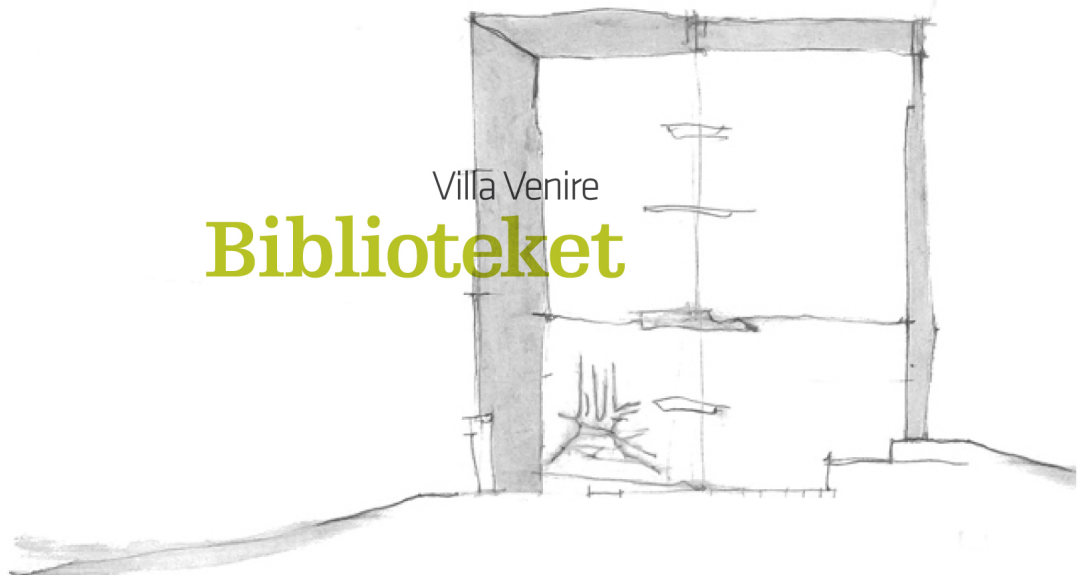


# De tre domæner

*- En guide for kontekstnavigatører*

**Af Asbjørn Molly, ATTRACTOR A/S og Thorkild Olsen, Villa Venire A/S - september 2007**

Villa Venire  
**Biblioteket**



Humberto Maturana, chilensk biolog og systemisk stifinder, henkastede på en konference i Oxford i midten af 1980'erne en bemærkning om, at et hvilket som helst organisationssystem kan forstås ud fra tre domæner: produktionens domæne, det personlige domæne og refleksionens domæne. Denne bemærkning levede videre, og har nu givet navn til det, der på dansk er blevet til *domæneteorien*.

*Domæneteorien er en teori om kontekster. Det er en teori, der giver et begrebssæt til at afklare, hvilke kontekster er herskende i hvilke 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 for proceskonsulenten, fordi kontekster på sin vis er den bane, enhver proceskonsultation udspiller sig på. At være proceskonsulent er 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 vil have bedre betingelser for at kunne lykkes, i betydningen at gøre læring, udvikling eller afklaring muligt.*

*Domænerne kan forstås som grundtyper af kommunikative kontekster – dvs. meningssammenhænge som en given kommunikativ handling udspringer fra. For proceskonsulenten 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 kommunikerer 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. Med Maturanas begreb 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 reflektivt til dem.*

*Domænet kan dermed karakteriseres som et dagsordens-domæne; her eksisterer hele tiden dagsordener: Vi skal gøre det-og-det, må gøre det 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 menings-skabende 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 – igen med Maturanas begreb – et multivers: 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.

### **Det personlige, produktionens og refleksionens domæne**

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 ramme-forståelse 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 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 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 proceskonsulenten ligger en enorm værdi i at udvikle en sensibilitet i forhold til, hvilket domæne der kommunikeres ud fra. At processtyre 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.*