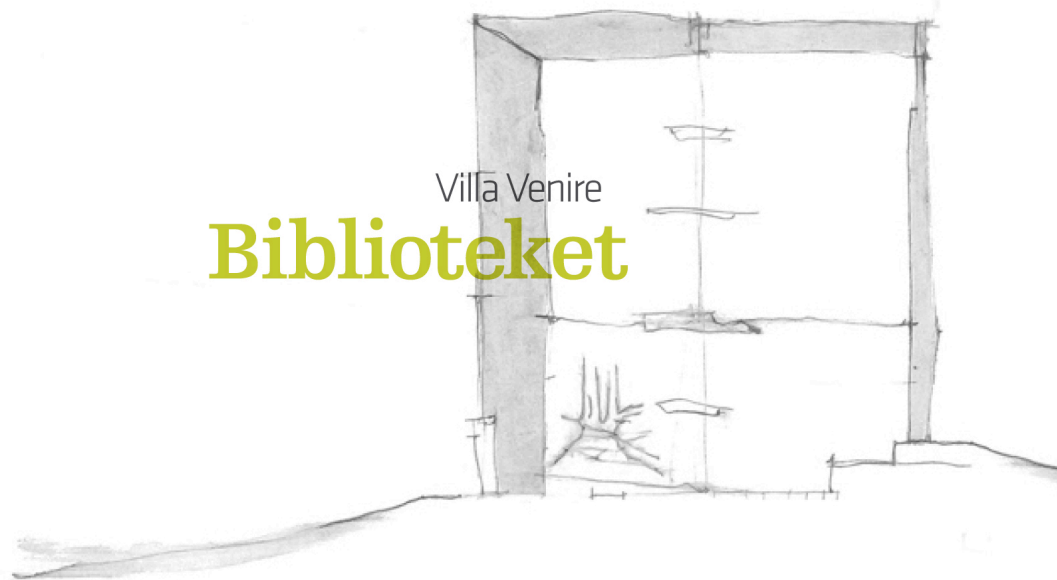


At sætte bevægelse i en organisation

– 3 vektorer, der gør en forskel

Af Christoffer Rude, Arbejdstilsynet – juni 2009

Villa Venire
Biblioteket



Kan systemteori levere praktiske og konstruktive værktøjer til det komplekse kommunikationsarbejde? Det er min oplevelse. I denne artikel beskriver jeg hvordan systemteorien hjalp mig med at udarbejde en kommunikationsstrategi.

”Vi har et problem med den interne kommunikation i organisationen. Vi skal have udarbejdet en strategi, og det tager du dig af. Der er lavet rigeligt af undersøgelser og rapporter allerede, så dit arbejde handler mest om at analysere problemerne og lave en strategi for, hvordan vi gør noget ved dem.”

Det var den opgave, jeg blev stillet, som noget af det første efter jeg blev ansat som kommunikationsmedarbejder. Og jeg har indtryk af, at mange andre kommunikatører bliver stillet lignende opgaver. Det handler om at analysere og diagnosticere problemet og derfra foreslå relevante tiltag til at løse det. Ledelsen ønsker en strategi og handlingsplan, og nogle gange bliver arbejdet brugt – andre gange ender det på hylden eller gemmes væk på intranettet. Det kan handle om, at strategien ikke helt ramte skiven, at problemet ændrede sig, eller at organisationen ikke blev godt nok involveret og derfor ikke tog ejerskab. Man kunne blive ved. Men det kan også handle om selve den forestilling, at en strategi i sig selv kan løse problemer til forskel for en løbende strategisk handlen. En forestilling, som måske er værd at udfordre.

“Plans are nothing and planning is everything”

Sådan sagde Eisenhower engang. Men hvis “planning” er løsningen, hvad kan så være tilgangen for den kommunikationsmedarbejder, der har fået opgaven – og som ikke indebærer forudgående inddragelse af organisationen? Mit bud er at lave et strategisk design, der kan udgøre en ramme omkring en organisk og emergerende proces – en proces, hvor man fremadrettet drøfter og definerer intern kommunikation flere steder i organisationen. Altså fra centralt hold at begrænse sig til overordnede formuleringer, som man så løbende uddyber og giver mening i det lokale arbejde. Ikke for at være overfladisk, men netop for at komme i dybden.

Lad de andre gøre arbejdet

Med en sådan tilgang betragter man dét, der typisk ses som implementering, som en del af udviklingsarbejdet, der altså foregår løbende og flere forskellige steder samtidig. Det betyder samtidig, at man som kommunikationsmedarbejder forlader rollen som eksperten, der skal diagnosticere (og helbrede) ”patienten”. I stedet påtager man sig rollen som facilitator med den opgave at sikre processer, hvor ledere og medarbejdere sammen får talt om oplevede problemer, hvad der virker, og hvad der skal være bedre. Med andre ord går man her som kommunikationsmedarbejder bevidst ind i et arbejde med at få skabt strukturerede samtaler, der giver rum til ”planning”.

Det var denne tilgang, jeg valgte, men med på idéen. Og den ønskede som udgangspunkt en plan og ikke et luftkastel. Et centralt første skridt var derfor at levere et papir, der havde tilstrækkelig tyngde til at kunne udgøre et beslutningsgrundlag, og som samtidig ikke tog forskud på det lokale arbejde.

Resultatet blev et strategipapir, som kan koges ned til følgende tre vektorer, der udstikker tre samtidige og indbyrdes relaterede bevægelser for organisationen:

- Fra afsender til modtager
- Fra produkt til processer
- Fra legitimering til læring

I det følgende vil jeg uddybe formålet med – og inspirationen til – disse tre vektorer. Jeg vælger at bruge energi på dette, da rammen både blev vedtaget af ledelsen, og da den har vist sig at ”levere varen” i vores organisation. Det arbejde, som rammen har faciliteret – og fortsat faciliterer – spænder vidt: Fra at påvirke møde- og mailkultur, over at omorganisere intranettet til at forbedre ledelseskommunikationen. Og meget mere. Jeg kan med andre ord varmt anbefale tilgangen. Og her følger så en uddybning af indholdet:

Både lineær og cirkulær tilgang

De tre vektorer tager deres udgangspunkt i en analyse af problemet med den interne kommunikation på min arbejdsplads. – kombineret med inspiration fra systemteorien. Den analyserede situation fremgår af vektorernes venstreside og den systemiske inspiration af højresiden. Rapporterne, jeg analyserede, nævnte konkrete udfordringer, som f.eks. følelsen af på en og samme tid at svømme i information og ikke at føle sig godt nok informeret. At den interne kommunikation var velment, men ofte ude af sync med de aktuelle situationer. Og oplevelsen af en nul-fejls kultur, hvor det var vigtigere, at man havde lavet sit, end at dét, man havde lavet, bidrog til noget synligt.

I det strategipapiret, jeg leverede til ledelsen fremgik vektorerne efter en beskrivelse af nu-situationen, og dette gav tilsammen et indtryk af, at tingene var blevet ”regnet ud” og at vektorerne kunne levere løsningen. Dette var ganske positivt. Det imødekommer nemlig dem, der har forventningen om en strategi, der leverer en form for diagnose. Samtidig understreger vektorerne, at strategien udstikker en *bevægelse* frem for et mål, en *ramme* frem for et forudbestemt handlingsforløb nedbrudt i milepæle og succeskriterier. Så ganske vist

er der udstukket overordnede mål, men deres mere konkrete betydning og de tiltag, der indfrier dem, er fra start til diskussion. Strategien indskriver altså rum til lokal fortolkning og plads til forbedring. Med systemisk lingo kan man kalde designet en lineær ramme for en emergerende, cirkulær betydningsdannelse. Dette imødekommer dels medarbejdernes behov for involvering og dels behovet hos den ikke-alvidende projektleder for at kunne agere formålsrettet i ukendt terræn.

Vektor 1: Fra afsender til modtager

En oplevelse af både over- og underkommunikation peger på, at der tales forbi hinanden i en organisation. Det kan der være mange gode grunde til, og en kan være den måde, vi opfatter kommunikation på. Man kan med en vis ret hævde, at modtageren er den centrale aktør i systemisk tænkning. Centralt i tilgangen ligger idéen om autopoiese¹ eller selvreference; at vi som individer og grupper eksisterer i kommunikativt lukkede systemer og kun oplever vores egen filtrering og fortolkning af verden. Det betyder slet og ret, at vi ikke siger det, vi siger – vi siger, det andre hører os sige. Dette kan også formuleres som, at modtageren bestemmer budskabet.

Dette er ikke i sig selv nyt for professionelle kommunikatører, men man kan med en vis ret spørge hvor dybt forståelsen stikker? Jeg vover i hvert fald den påstand, at mange af os i vores daglige virke, med vores svære opgaver og hurtige deadlines, forfalder til den klassiske transmissionsmodel, hvor en afsender sender et budskab til en modtager, og hvor forskellen mellem det afsendte og det modtagne handler om ”støj på linjen”. Denne opfattelse kan være grundlaget, når vi hører os sige ”det har jeg jo sagt” eller ”det var ikke det, jeg sagde!”.

Når jeg således indrammer pointen som den første vektor, insisterer jeg på at minde både mig selv og min arbejdsplads om at ’kanyleteorien’ ikke går an. At det er tvingende nødvendigt at være opmærksom på de mange forskellige perspektiver og fortolkninger af budskaber hvis den interne kommunikation skal fungere.

Vektor 2: Fra produkt til processer

Den anden vektor handler om *hvordan* man kan rykke sig mod den modtagerorientering, som indrammes i den første vektor. Ordet produkter referer til oplevelsen af at have afsluttet et arbejde. Talen er holdt, mailen er formuleret og sendt. Med andre ord fastholder termen os i en forestilling om, at information overføres fra afsender til modtager.

Men med antagelsen om, at modtageren bestemmer budskabet, får vi en forståelse af, at kommunikationen for så vidt er ”død”, indtil vi kender til den effekt, den har på modtageren. Man ved med andre ord

¹ Maturana H. & Varela F. (1987): Kundskabens Træ, Ask

ikke, hvad man har kommunikeret i sin mail, før man kender til effekten udtrykt gennem modtageren. Vektoren peger dermed på et større fokus på feedback-sløjfer, hvor vi sikrer os, hvad der er forstået, og det indebærer løbende målinger af kommunikationsarbejdet, dialogmøder mm.

Samtidig åbnes op for at se intern kommunikation som en strøm af budskaber og forhandling af mening, der orienterer organisationens medlemmer mod bestemte forståelser og dermed handlinger. Dette er et radikalt opgør mod en ude-af-syne-ude-af-sindtankegang, hvor den interne kommunikation opfattes som enkeltsager.

Endelig er vektoren effektiv, når det drejer sig om at adressere arbejdsprocesserne i det daglige kommunikationsarbejde. Jeg har her været inspireret af lean og 'process re-engineering', der ud fra et kundefokus arbejder med at optimere processer eller "workflows". I dette lys handler vektoren om at blive klarere på, hvad der giver værdi for hvem, og hvordan den enkelte bidrager til helheden.

Vektor 3: Fra legitimering til læring

Den tredje vektor udfordrer den nul-fejlskultur og problemorientering, som er så udbedt på mange danske arbejdspladser. Er udgangspunktet "find-fem-fejl", er det naturligt at legitimere sine handlinger, altså løbende at forklare, at der er en god intention og en logik forbundet med dem. Her har vektoren til formål at tilskynde en bevægelse fra "jeg har gjort det" til "hvad var det, jeg gjorde, der gjorde det?" og endda "har jeg mon gjort det?".

Vektoren er et forsøg på at rykke ved nogle kulturelle elementer, der ofte er hæmmende for innovation og udvikling. Og den er udtryk for en grundopfattelse af, at det er gennem læring, vi kan justere og optimere vores forståelser og arbejdsprocesser.

Opsummering

Opsummerende udgør de tre vektorer den centrale tænkning i det strategipapir, jeg udformede som respons på lederens opgave. Strategipapiret har siden fungeret som en ramme for et løbende arbejde med intern kommunikation og jeg oplever, at denne model har gjort det muligt både at levere et klart mål og en frihed i vejen dertil, ligesom den har betydet, at jeg som kommunikationsmedarbejder kan indtage flere forskellige roller.

Modellens lineære element har betydet, at jeg som 'ekspert' har kunnet møde ledelsens ønsker om en formuleret strategi inden for kort tid med en vis grad af diagnose og løsning. De tre vektorer fungerer som en virkningsfuld kommunikationsplatform med et budskab, der er let at kommunikere til organisationen. Samtidig er de tre bevægelser tilpas rummelige med plads til fortolkning, så de

danner grundlag for løbende dialog om den interne kommunikation og dermed en kontinuerlig "planning" på alle lag i organisationen – en løbende emergerende praksis.