

Med et godt greb i sprogfilosofien foretog systemisk teori for cirka 20 år siden nogle erkendelsesmæssige spring, der blev afgørende for organisation og ledelse. Opgaven var ikke længere 'at regne den ud'. Opgaven var at arbejde med sproget og fortællingernes kraft, med de mange perspektiver og skabelsen af mening, med det virksomme - og med ganske andre begreber om sandhed og virkelighed ...

Dette opgør med klassisk management-tænkning og idéer om organisationsudvikling som "fra- A-til-B-processer" medførte imidlertid, at nogle ganske centrale ord samtidig blev begravet. Disse ord blev bandlyst, fordi de var forbundet med praksisser, der ikke var, og stadig ikke er, særligt pro-

duktive. De kunne ikke længere bruges. De "hårde" skoler havde taget patent på ordene.

At begrave disse ord var imidlertid en fejl. Avis Venire graver planlægning, styring og kontrol op af jorden igen og retter op på fejlen ved at puste nyt liv i disse forsmåede, men stærke, ord. Dette giver forhåbentligt

inspiration, så vi ikke gør samme gamle fejltagelse og tror, at mål er eksakte, at virkeligheden har essens, at organisationer primært er struktur, og at ledelse er noget, man kan regne ud.



Planlægning er design af liv i møder

Planlægning er ét af flere udtryk for at bestemme et fokus, og at vi har et meget veludviklet sprog for at være fokuserede. Sprog for tilstedeværelse, som en art modsætning, har vi derimod meget lidt sofistikeret sprog for. Det skildrede møde er et forsøg på at stille sig midt på horisonten mellem det planlagte og det, der sker. I al sin umulighed et bud på at være til møde og møde til væren.



Af Camilla Lindgreen, Atriumgården, og Klaus Bakdal, Villa Venire

Planlægningens paradoks

- Brudstykker fra en samtale der puster nyt liv i begrebet ”planlægning”

I juni 2009 bringes i Erhvervspsykologi en artikel med titlen: ”Planlægningens paradoks” skrevet af udviklingschef i Villa Venire, Klaus Bakdal. Det er en omfattende artikel om bl.a. forudsigelighed og uforudsigelighed; om hvordan det uforudsigelige blander sig i den forudsigelighed, som vi har en vis forventning til, hver gang vi planlægger, lægger strategier, arrangerer og aftaler – vel vidende at vi ikke kan vide os sikre på, at tingene forløber, som vi havde forudset. Artiklen opstiller ”planlægningens to paradokser” og fastslår, at det handler om kompleksitet, men den tager også skridtet videre: ”Det handler om at erfare kompleksiteten og samtidig kunne se mulige interventioner”, som Bakdal skriver. Artiklen forsøger således at gøre noget ved aksten ”forudsigelighed-uforudsigelighed”, for ellers, fortsætter Bakdal, ”... er vi fortabte i valget mellem polerne”.

I maj satte vi os ned for at tale om artiklen. Vi besluttede os hurtigt for, at vi ikke blot ville tale om den, men forsøge at praktisere den eller gøre dét, artiklen beskriver. Vi ville gøre vores samtale til en mini-praksis, der kunne eksemplificere artiklens budskab og samtidig måske gøre os klogere på artiklens rækkevidde, i og med at vi talte den til (praktisk) eksistens. Dette viste sig at være første eksemplificering af, hvad artiklen kan gøre muligt, og hvordan den kan være med til at puste nyt liv i begrebet ”planlægning”. Vi planlagde så at sige vores samtale med ”planlægningens paradoks” som fokus og som måde at være sammen og tilstede på... Lad os for en stund være fluer på væggen i denne samtale:

(...)

Camilla: Man kan sige, at vores indgang til denne samtale er forudsigelig: Vi ved, at der skal komme et produkt ud af vores samtale, nemlig en tekst til avis Venire om din artikel. Men produktet kan jo blive til og tage form på mange måder... Hvis vi skal lægge en plan for samtalen, som tager vare på artiklens pointer,

altså også dine pointer omkring det uforudsige- lige, hvordan skal planen så se ud? Klaus: Det ved jeg ikke rigtigt... Artiklen bevæger sig fra at handle om planlægningens afhængighed af forudsigelighed - og at dette står i et paradoksalt forhold til oplevelsen af, at livet, selv planens liv, er uforudsigeligt - til at uforudsigeligheden nødvendigvis blander sig; om ikke andet, så fordi planen er en forsimpning af den større virkelighed, som den skal virke i. Så vi skal vel have uforudsigeligheden med i vores samtale, skal vi ikke? Camilla: Hvordan kan vi det? Klaus: Vi kan naturligvis ikke planlægge den... Så ville vi være lige vidt! Vi kunne stille os parat til den... Camilla: Hvordan gør vi det? Sådan rent praktisk, lige her og nu? Klaus: Det ved jeg ikke sådan lige på stående fod...

Camilla: Måske kan man sige, at vores plan er at forsøge at give plads til uforudsigelighed i samtalen... På den måde er vores plan sam- skabt, og det konkrete endemål er åbent og fæl- les... Men kan man dét - give plads til uforud- sigelighed eller ”formgive”, hvor det kan falde ind? På den anden side... kan vi gøre andet? (...) Camilla: Du skriver om forudsigelighed-uforud- sigelighed som en akse. Om at yderpositionerne hver for sig er sørgelige og ensomme positioner og om at forkaste aksten. Hvordan kan vi i denne samtale stille os et andet sted end inde i aksten? Klaus: Det må handle om, at vi har lavet en plan for samtalen, og at vi er mere opmærksomme på, hvad planen gør ved os og ved samtalen, end at få samtalen til at matche planen. Camilla: Vi har en plan om en tekst til avisen, og en plan om at stille os ”oven på” artiklen... Ikke tale om den, men fra den... Hvad gør den plan ved vores samtale? Klaus: Den forvirrer mig! Jeg tænker på, om det er en god plan, vi har lagt, eller om jeg ikke er tilstrækkeligt fokuseret på den... (...) Klaus: Jeg har vanskeligt ved at svare på dine

spørgsmål lige nu, fordi jeg har tænkt rigtigt meget over det her, men måske ikke rigtigt mærket det... Jeg hænger fast i min egen tekst, så at sige. Måske jeg er den ringeste til at svare på dine spørgsmål! De gør mig lidt nervøs, fordi du ikke spørger til teksten, men til tekstens virkning. Det er præcist at indramme mine egne pointer, og hvad siger det så, hvis jeg ikke kan svare ordentligt fra mig... Du lader til at være bedre til at tage min medicin, end jeg er. Camilla: Hvilken ændring af vores plan kunne gøre noget ved det? Klaus: Hvad nu hvis vi byttede roller i samtalen? Camilla: Okay, det gør vi. Klaus: Det kunne vi ikke forudsige! (...)

Klaus: Lad os vende retningspilene for forholdet mellem artiklen og denne samtale. I stedet for at lade samtalen afspejle artiklen, så lade artiklen afspejle samtalen. Kan du få øje på noget i artik- len, der kunne sige noget om vores samtale? Camilla: Det må være det afsnit, hvor ”fokus” og ”tilstedeværelse” sættes vinkelret på hinanden... Vi har i samtalen flakset lidt rundt for at finde fokus, men i en anden optik kunne dette også ud- trykkes som en særlig form for tilstedeværelse... Klaus: Det er altså pudsigt! Inden samtalen tænkte jeg mig nok som en art ekspert på min egen artikel. Så blev jeg i tvivl under vores sam- tale. Nu, da vi har vendt rollerne, og jeg lytter til et svar som det, du lige har givet, så opstår en tredje mulighed. Hvordan skal jeg sige det... Er det for banalt at sige, at jeg kan mærke, at artiklen kan noget? Camilla: Siger artiklen i sig selv noget om det? Klaus: Nu bliver det kryptisk... Ja, det gør den vel egentlig. At planlægning er ét af flere udtryk for at bestemme et fokus, og at vi har et meget veludviklet sprog for at være fokuserede. Men tilstedeværelse, som en art modsætning, har vi derimod et meget lidt sofistikeret sprog for. Der- for må jeg ty til: ”Jeg kan mærke min artikel”... Ikke fordi det var det bedst mulige at sige, men det tætteste på noget meningsfuldt - og alligevel langt fra den sårbarhed der lå i momentet. Dér lige før ...

Uddrag fra ”Planlægningens paradoks”:

”(...)

”Planen frem for alt” ”Der sker det, der sker”

Udsagnene ved begge poler bliver til i mødet med kompleksiteten men bliver på hver deres vis frem- medgjorte i forhold til at håndtere den. ”Planen frem for alt!” får forvekslet mål og middel; planen er vel ikke målet i sig selv, den er vel et middel til noget, og derfor bliver det meningsløst (og i vær- ste tilfælde farligt) at lægge alle sine tillidspund ved planen. At placere sig ved denne pol er enten at være blind for kompleksiteten, ignorere den eller leve i en uhensigtsmæssig binær forståelse: ”Ja, verden er kompleks og sådan er der så meget. Det kan jeg ikke bruge til noget, for så kommer vi aldrig videre”. I den anden ende af skalaen har man fået så meget øje for kompleksiteten, at den handlingslam- mer. ”Der sker det, der sker!”, fordi hvad jeg end planlægger, vil det ikke tilnærmelsesvist kunne rumme kompleksiteten af det, jeg gerne vil plan- lægge for. Altså holder jeg op med at planlægge og lader mig føre fra skridt til skridt. I venstre side står man og skriger: ”Sæt i gang!!!”, og i højre side stirrer man tomt ind i alting-heden. Det handler om kompleksitet og intervention. I venstre side af skalaen overmandes man af inter- ventionen og mister dermed sit blik for kompleksi- teten. I højre side overmandes man af kompleksi- teten og mister derfor interventionen.

(...)

Det er måske, hvad denne artikel kan (foruden det uforudsigelige, naturligvis!): At opstille et kvalificeret bud på planlægningens begrænsning og dermed endeligt befri den fra den vildfarelse, at den skal rumme det hele, eller blot det væsentlige? Planen er ikke det hele, skal ikke kunne rumme det hele og skal end ikke kunne det hele. Men den skal kunne noget. Adgangen til at opdage, om den kunne noget, og hvad den i givet fald kunne, kan ikke indskrives eller forstås i planens eget domæne.

Vi kunne derfor skelne mellem et fokusdomæne og et tilstedeværelsesdomæne. I fokusdomænet for- simpler og forenkler vi. Der flækker vi verden. Vi må på afstand for at overskue horisonten og finde det snit på horisonten, som vi vil koncentrere os om. For at kunne gøre noget, overhovedet. I tilste- deværelsesdomænet er vi (bare), og det kalder på de mange sanser, og det kalder på et ganske andet sprog end frembragt i denne artikel. Der er vi midt på horisonten (i al sin umulighed), og vi ved det ikke eller tænker ikke over det, for vi har ikke afstand, eftersom vi er der.

Planlægningen kan noget. Jeg har i artiklen hæv- det, at det interessante er, hvad planen kan, ikke hvad den er. I forlængelse heraf, med de to nye domæner, kunne jeg hævde, at det kræver tilste- deværelse at mærke, hvad planen så rent faktisk kunne eller gjorde.

At planlægning hører til i fokusdomænet gør, at jeg vil afvise brugertilfredshedsundersøgelser og tilsvarende værktøjer som dokumentation for, om planen virkede efter hensigten, fordi disse også befinder sig i fokusdomænet. Men derfor skal bar- net ikke skyles ud med badevandet. Det er ikke et spørgsmål om, hvorvidt man tror på planer og planlægningsværktøjer, men om at anvende dem til det de kan. Og derfra at søge sine veje i tilste- deværelsesdomænet.

Organisations- og ledelseskonsulent Pia Damgaard Trad i samtale med kommunikationskonsulent Sophie Anthon

De *bankende* hjerter – AI som effektivt værktøj i krisetider

Sophie: Din artikel om Appreciative In-quiry (AI) i sidste nummer af avisen har affødt meget positiv respons og derfor vil vi gerne præsentere dig lidt nærmere i denne udgave. Kan du fortælle, hvor- dan du kom i gang med at bruge AI?
Pia: AI flyttede ind i mit liv – nærmest ved en tilfældighed - for 10 år siden. Fra det øjeblik, jeg stiftede bekendtskab med metoden, mær- kede jeg, hvordan den havde en positiv effekt på de rela- tioner, som jeg arbejdede med. Metoden er ressour- ceorienteret og det var fantastisk at opgive idéen om, at skulle forstå pro- blemer og i stedet spørge til folks bankende hjer- ter, betydningsfulde begivenheder og gode idéer. Det åbnede op for nogle meget fine og effektive bevægelser i procesarbejdet og gav mig nogle helt nye mu- ligheder som konsulent. *Sophie: Hvordan har du det med metoden i dag?*

Pia: AI er fortsat en daglig inspiration for mig i samspil med de systemiske og narra- tive metoder. Aktuelt synes jeg, at metoden tilbyder en interessant tilgang til de udfordringer, som mange virksomheder kæmper med i relation til finanskrisen. Trange tider kan i høj grad give anledning til at træne sit fokus. Det er op- lagt at bruge AI til at skabe ressourcebespa- rende processer, som kan forebygge fyringer og røde tal på bundlinien. Metoden kan udfor- dre uhensigtsmæssig vanetænkning, frisætte gode idéer og bane vejen for nye løsninger. *Sophie: Kan du uddybe - Hvordan mener du, at AI kan hjælpe de kriseramte virksomheder?*
Pia: Jeg mener, at man ved at igangsætte interne forløb baseret på AI decideret kan forebygge eller minimere fyringer. Forstå mig ret, selvfølgelig kan det være en tvin- gende nødvendighed for virksomheder at fyre, men for arbejdspladser, der står på vippen, kan der være serios hjælp at hen- te med AI. Omfanget kan minimeres.

Når jeg arbejder med metoden bliver jeg igen og igen ramt af en begejstring over alt den uudnyttede energi, der befinder sig i organi- sationer og virksomheder. Der er simpelthen sprængfyldt med gode og effektive idéer, som blot ikke har fundet plads eller set dagens lys endnu. I disse tider er det oplagt at involvere medarbejdere i ressourcebesparende proces- ser. Ved at undersøge de ting, som fungerer og er effektive i virksomheden – og ved at få medarbejder- nes idéer frem i lyset - kan man få fat i en masse vigtig læring. Det bliver muligt at synliggøre de mest effektive arbejds- processer og derved skabe flere af dem. Som et yderligere po- sitivt aspekt bliver viljen til forandring større, når medarbej- derne selv har været in- volveret i processerne. Det er et spørgsmål om ejerskab. Folk er mere vil- lige til at droppe morgen- maden eller samarbejde i nye konstellationer, når de ved, at det medvirker til at undgå fyringer. Og når de selv er kommet med idéerne. Kort sagt er min tanke, at virksomhedernes penge er bedre brugt på at arbejde forebyggende med AI, end på at fyre og efterfølgende tage

på teambuildingkurser for at rette op på skaderne i medarbejderkredsen. *Sophie: Du nævner i din artikel i sidste num- mer, at AI på nogle måder stadig er i sit teen- agestadie - hvor tror du, at AI er på vej hen?*
Pia: Det er et rigtig godt spørgsmål, som jeg håber, at Villa Venires vennekreds vil være med til at undersøge og udvikle på. Vi får lige straks en blog på hjemmesiden, hvor det er oplagt at dele og debattere erfaringer og være med til at udvikle på metoden. Det er også en mulighed at rejse til Nepal, hvor den 3. internationale konference om AI bli- ver afholdt dette efterår. Her skulle der være gode muligheder for at blive klogere og få et interessant indblik i metodens videre liv.

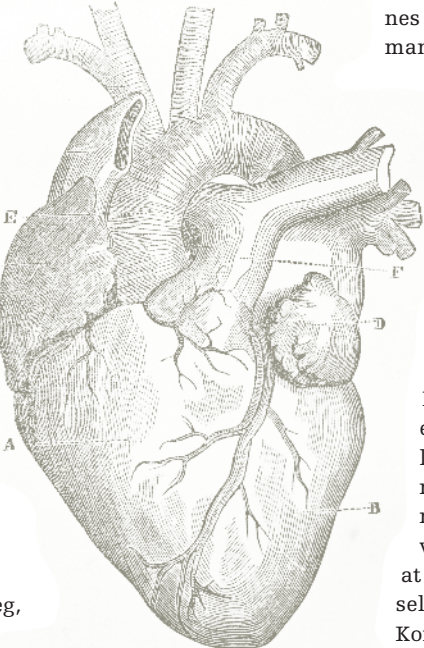


FIG. 19.—THE HEART AND LARGE VESSELS.
A, Right Ventricle.
B, Left Ventricle.
C, Right Auricle.
D, Left Auricle.
E, Aorta.
F, Pulmonary Artery.

er bedre brugt på at arbejde forebyggende med AI, end på at fyre og efterfølgende tage

på teambuildingkurser for at rette op på skaderne i medarbejderkredsen. *Sophie: Du nævner i din artikel i sidste num- mer, at AI på nogle måder stadig er i sit teen- agestadie - hvor tror du, at AI er på vej hen?*
Pia: Det er et rigtig godt spørgsmål, som jeg håber, at Villa Venires vennekreds vil være med til at undersøge og udvikle på. Vi får lige straks en blog på hjemmesiden, hvor det er oplagt at dele og debattere erfaringer og være med til at udvikle på metoden. Det er også en mulighed at rejse til Nepal, hvor den 3. internationale konference om AI bli- ver afholdt dette efterår. Her skulle der være gode muligheder for at blive klogere og få et interessant indblik i metodens videre liv.

Med dette nummer slutter Camilla Lindgreen som redaktør for avis Venire. Camilla har både skabt og udviklet avis Venire fra bunden, så det er vanskeligt at formulere en tak, der rækker. En tak som er helt tilstrækkelig.

Blot kan vi sige: Fantastisk indsats!

**Tak for det.
Alle i Villa Venire**



Styring er sikring af sprog, der understøtter organisationens drømme.

Med et klart mål og frihed på vejen dertil lykkedes det at facilitere vidtspændende ændringer i organisationen. I stedet for at analysere, diagnosticere og sætte traditionelle styringsredskaber i anvendelse, faciliteredes den ønskede proces i organisationen ved at konstruere et strategisk design, der sammen med centralt udformede overordnede formuleringer, rammesatte en organisk og emergierende proces – en proces, hvor intern kommunikation fremadrettet blev drøftet, defineret og løbende nuanceret i det lokale arbejde. En styring i dybden frem for på overfladen.



Af Christoffer Rude, kommunikationsmedarbejder i Arbejdstilsynet

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 kommunikatorer 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 ud-

gøre en ramme omkring en organisk og emergierende 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 skulle have ledelsen 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 strategipapir, 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 indfrir 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 emergierende, 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.

HVEM ER CHRISTOFFER RUDE? Jeg har en kandidatgrad i kommunikation fra RUC fra 2003 og har siden arbejdet med kommunikation og organisationsudvikling i Beskæftigelsesministeriet – henholdsvis i Arbejdsskadestyrelsen, Departementets kommunikationsenhed og siden 2007 i Arbejdstilsynets ledelsessekretariat. Et talent- og

karriereforløb i ministeriet gav mig mulighed for at tage en 2-årig systemisk baseret master i proceskonsultation. Den har været en væsentlig inspiration til at arbejde kreativt med systemiske perspektiver på praksis i en offentlig organisatorisk kontekst.

Atriumgården er for mig en fantastisk mulighed for at udfordre og berige min tænkning og praksis i mødet med Villa Venires erfaringer og fagligheder. Et møde, vi forsøger at udbrede bl.a. i kurset: “Kommunikationsmedarbejderen i moderne organisationsarbejde”, der starter til efteråret.

– 3 vektorer, der gør en forskel

At sætte *bevægelse* i en organisation

Vektor 1: Fra afsender til modtager

En oplevelse af både over- og under-kommunikation 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 autopoiese [1] eller selvreference; at vi som individer og grupper eksisterer i kommunikativt lukkede systemer og kun oplever vores egen filterering 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 kommunikatorer, 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, falder 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 ‘kanyle-teorien’ 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 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 med en ude-af-syne-ude-af-sindtankegang, hvor den interne kommunikation opfattes som enkeltssager.

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 emergierende praksis.

Kontrol er anerkendelse af ansvar

Rygter vil vide, at kontrol står i et giftigt modsætningsforhold til anerkendelse, tillid og ansvar. Med en nysgerrig forestilling om at kontrol kunne genintroduceres, kunne revitaliseres i det systemiske univers, træder kontrollen ud af den historiske slagskygge og går igen i forbund med det ansvarlige.

Af Jakob Lundholm og Christoffer Rude

Dialog i Atriumgården om **kontrol**

- 🗨️ **Hvad er der galt med tillid? For mig er målinger institutionaliseret mistillid. Det er tab af information i bedste fald. I værste fald flytter det os fra, hvor vi i virkeligheden gerne vil hen.**

- Jeg kan godt forstå din bekymring. For mig er indikatorer eller målinger nødvendige anråbelsesteknologier – det er de blinkende røde tal, der får mig til at se op fra skrivebordet og gøre noget nyt. Det er anledningen til at undre sig, til at rose og til at spørge.

- Skal samtalen mellem os have en anledning?
Hvor er nysgerrigheden?

- Jamen ved du hvad – vi er her jo ikke for vores egen skyld. Vi er her for at levere et produkt eller en service. Så de samtaler, vi har i arbejdstiden, skal være et bidrag til at levere dette. Så hvad angår nysgerrigheden, så må der være tale om en afgrænset, formålsbestemt nysgerrighed.

- 🟡 Tænker du ikke, at der kommer til at mangle noget? At det væsentligste muligvis ikke kommer dig for øre? At systemet understøtter en reproduktion mere end en innovation, hvilket vil være i skærende kontrast til, hvordan vi gerne vil se os i forhold til vores konkurrenter?

- Innovation ser jeg som gode idéer omsat i praksis – ikke bare gode idéer. Og vores praksis er funderet og beskrevet i vores strategi. Så det er altså ikke alt, der er relevant at tale om over eftermiddagskaffen. Vi er altså nødt til at sætte nogle hegnspæle, der indrammer, hvad der er relevant og ikke relevant at vidende om. Det er den forretningskritiske viden, vi skal have frem på lystavlen, og her er det nødvendigt at slå nogle af de mange andre stemmer ned for at give plads. Vi er nødt til at vide, hvad der er vigtig viden. Vi er nødt til at dele den viden, der er den vigtige viden. Vi er nødt til at kende den vigtige viden, vi ikke har, så vi kan igangsætte tiltag til at få den.

- 🗨️ Så hvordan ved du, at du har den viden – eller at du ikke har den? Hvornår ved du, at du har den relevante viden?

- Ja, det er de gode spørgsmål! Det er jo først og fremmest gennem løbende feedback fra de vigtige interessenter. Og det handler om at få feedback på NOGET. Dette noget indkredses gennem en skelne-proces, hvor vi på den ene side har, hvad vi ved – og på den anden side X^* = hvad vi ikke ved. Vi er nødt til at tale om overordnede mål, om effekter, om indikatorer og om vores ideer om, hvad der skaber ændringer i organisationen – vores programteori om du vil. Vi skal som kommunikationsfolk ikke spørge, hvad vi gerne vil vide noget om gennem målinger. Vi skal spørge, hvordan organisationen kan se, at vi gennem kommunikationsarbejdet leverer værdi – hvordan vi skaber ønskede ændringer i organisationen. Det er dette, vi skal måle på.

- Hvad kalder vi så denne her måling, og hvordan gør vi den mest nænsom, så den ikke opleves som enøjethed, men derimod som respekterende gensidige forudsætninger? Hvordan sikrer vi, at dette element ikke opleves som overvågning og ensidig interesse, der på en eller anden måde indskriver mennesket i en maskinel værdikæde?

- God pointe. Jeg synes, at indikatorer signalerer noget helt andet end målinger. Indikatorer er for mig nogle fælles pejlemærker, så vi alle ved, om vi er på rette vej. Om vi gør det rigtige; både dem, der producerer, og dem der skal sikre de bedste rammer for dem, der producerer. Indikatorer er vores fælles holddepunkter og anledninger til at se os selv, hinanden og vores samarbejdsformer i øjnene. Det er noget, der skal bidrage til refleksion og læring.



Atriumgården i færd med at **fravriste** kontrollen kontrol ...

[Atriumgården er et mødested for Villa Venires egne konsulenter og en række personer, vi på forskellig vis har en særlig interesse i at samarbejde med. Et sted, hvor idéer udvikles og udveksles. Et sted, hvor viden bliver til væren og deles i verden. Et sted, hvor vi søger at blive skarpe på os selv og vores virke.]

Vi satte os noget for. Alle os i Atriumgården. Vi ville fraviste ordet kontrol kontrollen. Men hvis der er noget kontrol ikke sådan lader slippe, så er det kontrollen. Vi kom på hårdt arbejde. Står lidt forslåede og forvirrede tilbage. Vi opdagede, at ordet med lethed gør sig selv til den højeste kontekst. At det udstyrer os med den overbevisning, at uden kontrol hersker kaos og uansvarlighed. Det rejser nogle interessante spørgsmål: Hvad sker der med organisationer og ledelse, hvis ord som anerkendelse, ansvar eller tillid gøres overordnet til ordet kontrol?

“

"Kontrol er altid tilstede. Det er blot et spørgsmål om i hvilken form... Fornægtelsen af kontrol er derfor kun uproduktiv."



“

"Kontrol er kompleksitets-reducerende!"



“

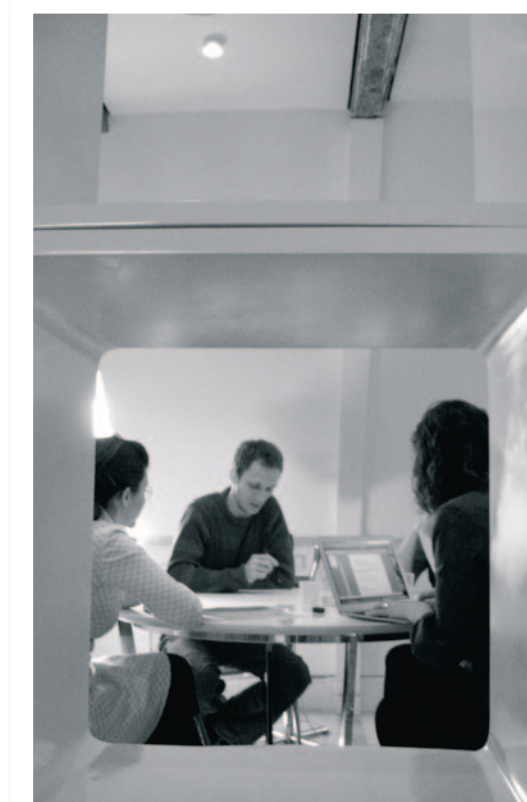
"Bunker af eksempler på 'grim' praksis er forbundet med ordet 'kontrol'!"

“

"Hvis man ser kontrol som en uhåndgribelig del af mødet mellem mennesker, som en forudsætning for at dette møde kan lykkes, så er det kontrolfrie en meningsløs tanke..."

“

"...Kontrol som forudsætning for at situationer kan blive mulige og risici begrænses..."



“

*"... 'Revitalisering' ... Der er noget med ordets
rammesætning, der går igen....."*



Kontrol kontra kaos

I sin oprindelige latinske form "contrarotulare" som betød "imod" og "rulle". Den nævnte rulle var en skriftrulle med regnskab, lederen førte ved siden af medarbejderens skriftrulle - et dobbeltbogholderi. Kontrolrullens formål var at sikre korrekthed, men samtidig gav kontrollollen lederen mulighed for at se efter begyndende tegn på kaos i forretningen, i regnskabet - eller i medarbejderen. Kontrollen var oprindeligt et tilsyn, men har med sit indblik skabt mulighed for at påvirke og gribe ind. Kontrollens mange muligheder afspejles i de måder, der kan tales om kontrol; kontrol med, kontrol over, kontrol af, kontrol i, kontrol på. Kontrol, som kontrolleret påvirkning anvendes i videnskabelige eksperimenter, for at fremskaffe observationer, der kan bruges til at be- eller afkræfte teorier og hypoteser. Kontrol kan ligefrem være en fuldtidsbeskæftigelse i sig selv; en kontrollant. Kontrol er således forbundet med kaos, hvad enten den skal skaffe orden i kaos, belyse kaos eller forsøke mod kaos.



Leder

Af Direktør Thorkild Olsen,
Villa Venire

Karruseltur

Hold da fast – det har været noget af en karruseltur. Lykkeligvis er den gået så tilpas langsomt, at jeg hverken faldt af eller blev rundtosset. Heldigvis er sådanne ture runde, så jeg ikke er nødsaget til at skulle kunne redegøre for, hvor den startede endsige slutter. Hvorom alting er, befandt jeg mig for godt 10 år siden som Personaleudviklingschef lige midt i tidsstudier, produktionsstyring og kvalitetskontroller hos slagterikoncernen Danish Crown. Min opgave var at få HR-indsatsen til at spille, og jeg kunne konstatere, hvad Gregory Bateson og andre ligesindede havde beskrevet teoretisk: At styring og kontrol har effekter. En virksomhed styrer og kontrollerer ikke blot i relation til varen eller ydelsen. Styring og kontrol er kommunikation. Det sender et metabudskab til organisationen

om mistillid. Mistillid bliver en organisatorisk grundpræmis, hvilket forklarer, hvorfor koncernen dengang blandt andet arbejdede med 'det omvendte' slogan, "...tillid er godt, kontrol er bedre".

Med andre ord var jeg til fals. Med HR som afsæt mødte jeg det systemiske perspektiv. Jeg fik kendskab til sprogets skabende kraft, lærte en masse om nysgerrige og anerkendende principper, fik øje for de mange perspektiver og blev vildt opslugt af forholdet mellem kommunikation og kontekst. Ud af dette vokser selvsagt andre måder at tænke organisation, forandring og ledelse på. Fokus flytter sig væk fra specifikke mål, omfattende kontrol og detaljeret styring som bærende ledelsesprincipper og over til anerkendende metoder, strategiske samtaler samt til at arbejde med de "sproglige tilstande" i organisationen. Så langt så godt. Men mens jeg gyngede afsted på karrusellen, blev jeg fanget i en fordomsfuld fælde. Om det var fordi, min systemiske træning var lige vel dogmatisk, eller fordi, jeg selv havde brug for at få min nye læring ind under huden, skal jeg ikke præcist kunne sige – uanset hvad, så var jeg med på den skøre idé at begrave nogle væsentlige ord. Planlægning, styring og kontrol blev erklæret forbudt. Disse ord

var så forbundet med nogle bestemte praksisser, at ordene i sig selv blev betændte.

Mageløst at være vidne til idag. Idag, hvor jeg som leder og direktør for Villa Venire dag ud og dag ind forsøger at implementere systemiske og anerkendende principper i min egen ledelsespraksis. Spørg lige mine medarbejdere om det er ledelse uden planlægning, styring og kontrol...

Hvad er det så, disse kraftfulde ord betyder? Hvordan er det, at disse ord kan forbinde sig med en systemisk praksis? Se, dette spørgsmål kræver mere end korte, slagkraftige svar. Det hidkalder en ny opmærksomhed, der i alle henseender er tro mod hele det systemiske projekt. Et projekt, der netop ønsker at koble sig på de logikker og praksisser, som eksisterer. Som nidkært søger at identificere det virksomme og bringe tingene videre derfra. At begrave ord er både usystemisk og dogmatisk tænkning. Lad os grave dem op igen og bibringe dem fornyet liv.

Start til eksempel med disse forbindelser:
Planlægning er design af liv i møder. Styring er sikring af sprog, der understøtter organisationens drømme. Kontrol er anerkendelse af ansvar.

Villa Veje



KONSULENTORDBOGEN

Forstå din konsulent

(SUBJEKT)POSITION: Arbitrære betitlede surrogater for den, der ikke kan mærke sig selv, eller ikke tør konfrontere sig med sit spejlbillede. Se også "identitetsillusionen"

PRÆMIS: I retorikken argumentets grundlag, hvorfor den gode retoriker forsøger at holde den skjult. I biologien udtryk for det tidlige fosterstadium hos kattedyr. I agrokulturen (mejerisme) et udtryk for det bedst smagende sødede forarbejdede mælkeprodukt.

REDAKTION

Thorkild Olsen, Villa Venire, Camilla Lindgreen, Atriumgården

Rikke Larsen Löfvall, Atriumgården

GRAFISK DESIGN, ILLUSTRATIONER OG FOTO

Jonas Raagaard, Edvard/Emil grafisk design, edvard.emil@gmail.com, tlf. 2625 1073

Arkitekt MAA Katharina Havig Solnørdal, til.katharina@gmail.com, tlf. 6166 3979

Fotograf Mikkell Østergaard, www.mikkellostergaard.dk, tlf. 4016 1514

© Istock.com