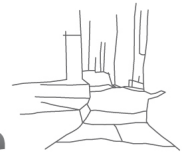


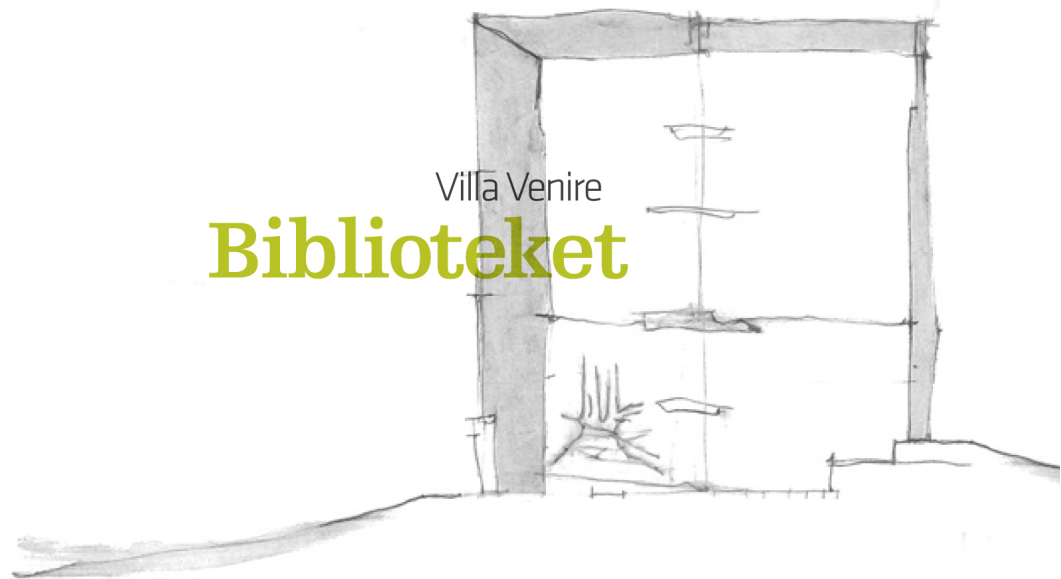
villa
Venire



Dialog i Atriumgården om kontrol

Af Jakob Lundhold, Danfoss og Christoffer Rude,
Arbejdstilsynet
- juni 2009

Villa Venire
Biblioteket



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.

- *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 anrøbelseteknologier – 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 hegnsplæer, der indrammer, hvad der er relevant og ikke relevant at videndele 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'et = hvad vi ikke ved. Vi er nødt til at tale om overordnede mål, om effekter, om indikatorer og om vores idé 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 mål 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 holdepunkter 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 fravryste 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 fravryste 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 kompleksitetsreducerende!"

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

"Hvis man ser kontrol som en u håndgribelig 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 kontrolrullen 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 forsikre mod kaos.