

En guidet tur rundt i Management junglen

af Erik B. Johansen



Erik B Johansen
glebj@mail.dk

MBO-Management by Objectives, MBWA-Management by Walking Around, Benchmarking, Branding, Action learning, Proaktiv, Assessment, Balanced Scorecard, BPR-Business Process Reengineering, Corporate image, Spirituel energi, Learning by Doing, Outsourcing, Intellectuel kapacitet, Karriereanker, Tovholder, Overkill, Optimering, Deflation, Customer value, Synergier, Win-Win, Lean, Rettidig omhu og Lommeordkombinator.

Grundlæggende værdier

En kvindelig studerende på en højere management skole ønskede at lave et speciale med titlen „Ledelsesforhold og de dermed forbundne udfordringer“. Vedkommende fandt bl.a. frem til følgende guldkorn:

„Adam er den første mandlige leder og den eneste, som når han sagde noget bemærkelsesværdigt, vidste at ingen havde sagt det før“.

Hun erfarede, at „organisationer med uklare mål ikke arbejdede effektivt, men de giver imidlertid arbejde til en masse mennesker.“

Hun fastslog også, „at lige meget hvad kvinder gør, skal de gøre det dobbelt så godt som mænd, for at blive anset for halvt så gode.“ Hendes konklusion hertil var: „Heltdigvis er dette ikke spor vanskeligt.“

Hun fandt også ud af, at „vi egentlig ikke ved så frygtelig meget om motivation, men at der til gengæld er en masse velmenende mennesker, der skriver om det.“

Da hun havde interviewet en personalechef skrev hun: „Folk med begge ben på jorden hænger ikke på træerne“ – og fortsatte:

„Mennesket er det billigste, i gennemsnit 75 kg., ikke liniære, generelle computersystem som kan masseproduceres af ufaglært arbejdskraft.“

Da hun havde set på arbejdsrutiner skrev hun: „Ved trofast at arbejde 8 timer om dagen, kan

Erik B Johansen har været oberstløjtnant i hæren, personaleinspektør i Hafnia Forsikring, planlægningschef i Codan Forsikring og dansk redaktør af NFT. Han er nu pensioneret.

du måske blive chef og arbejde i 12 timer om dagen“ – og hun fortsatte: „at ansætte flere folk for at fremskynde arbejdet er som at ansætte ni mand til at gøre en kvinde fødeklar på én måned.“ Hun fandt også ud af, „at fejle er menneskeligt, men til de virkelig store fejl kræves et edb-anlæg.“

Efter at have deltaget i forskellige møder i en virksomhed konkluderede hun:

„Et møde er en sammenkomst af mennesker, som er samlede for at lære, hvordan de skal gøre, men som de ikke har haft tid til at gøre, fordi de har haft for mange møder, de var nødt til at deltage i.“

Om ledelse sluttede hun med at konkludere at „dynamisk ledelse er at gøre de forkerte ting meget hurtigt.“ Man kunne også kalde det proaktiv handling.

Forskellige gode begreber

Der skjuler sig mange sandheder bag disse let humoristiske betragtninger. Til alle tider har der været særlige områder, man har dyrket. De hedder i dag „visioner“ og „fokuspunkter“ med „indsatsområder“, og det drejer sig hele tiden om at have „ambitioner“ om at nå dem, og de bliver nedfældet i et „balanced score card“ (et slags personligt management credit card efter hvilket der bl.a. udbetales bonus og uddeles ros eller ris). Lederne er i dag blevet til „top-chefer“ og skal ikke længere blot være ledere, de skal gå foran. De har ikke medarbejdere på kontoret, men „medspillere“ på „holdet“ som ikke længere skal være engagerede, men „føle ejerskab“ til sagerne og sammen med chefen skal de ikke løse men „løfte opgaver for derved at „optimere driften“. Hvis man ved for meget af noget, er det „overkill“ og man skal finde den rette „platform“ når „tiltagene“ skal „implementeres“, altså når initiativerne skal føres ud i livet. Man arbejder naturligvis meget „projektorienteret“ og „på tværs“ i organisationen med „helhedstænkning“ og

med „tovholdere“ i grupperne samtidig med at alle „skal løbe stærkt“.

Flere udfordringer

I erhvervslivet har man ikke problemer med sproget, man har jo som bekendt kun udfordringer. Til gengæld kan de kommende års største udfordring foruden den økonomiske, for mange virksomheder meget vel blive kommunikation med omverdenen. Et begreb som „forfordelt“ bruges så lemfældigt, at man aldrig rigtig ved, om man er blevet snydt eller ej. Lemfældig betød i øvrigt oprindeligt at udvise forsigtighed. Men de færreste moderne virksomheder ønsker sig en økonomidirektør, der kan beskrives som lemfældig. Til gengæld accepterer de fleste moderne virksomheder, at deres medarbejdere hele tiden „går ind i noget“. Folk sidder bomstille mens de går ind i den ene problemstilling efter den anden. Man skulle tro, der var en hel del blå øjne og brodne pander, når man hele tiden „går ind i en ny udfordring“. Men der er jo selvfølgelig tale om en mental bevægelse – og i øvrigt ikke noget, man gør for sine blå øjnes skyld.

Derfor skal man også fortsætte bevægelsen. Man går ind i noget „med åbent sind“ og „starter noget op“. Det lille „op“ lyder mere dynamisk end for eksempel blot „at starte“, og så skal vi nok i disse tider være glade, så længe vi ikke bliver „lukket ned“. Det er jo trods alt mere definitivt end bare at blive lukket.

Kommunikation

Vi bruger sproget til at delagtiggøre andre i vores tankegange. En tankegang, der er uklart formuleret, ender som uklart formidlet, og modtageren bliver forvirret eller irriteret. Og jo mere vi ruller os i floskler og vælter os i ligegyldigheder, jo sværere bliver det at forstå, hvad vi siger og tænker. Med stigende risiko for at blive aldeles misforstået.

Lomme-ordkombinator

Dette bringer mig frem til „et lille praktisk værktøj“ som brugt rigtigt sætter enhver i stand til at overleve i hvilken som helst diskussion i dagens management miljø. Men læs nu først dette eksempel:

„Det drejer sig om en integreret, organisatorisk model, der trinvis er sammenlignelig, har en maksimal og signifikant validitet og en tidsforskudt logisk programmering“.

Er der nogen der ikke helt er med? Nej vel – eller måske?

Se nu på nedenstående „Lomme-ordkombinator“ i det indrammede felt. Hvis du sidder diskret med den mellem dine papirer er du forberedt til at kunne udtale dig i hvilken som helst diskussion!

Vore „ny-sprog“

Vi lever i de moderne tiders stammesprog – management verdenens „ny-sprog“ hovedsagelig præget af engelske udtryk.

Problemerne opstår, når ekspert sproget bevæger sig uden for eksperternes rækker. Praktisk taget har alle disse termer, floskler eller hvad man nu vil kalde dem, en naturlig veldefineret betydning, men oftest kun for de indviede. Men i takt med at et emne eller begreb eller en definition interesserer flere og flere og f.eks. bliver taget op i medierne mister de deres oprindelige betydning og udvandes.

Tydeligst sker det inden for økonomi og IT - emner som berører og interesserer stadig større grupper – med udtryk som deflation, recession, kompatibel, konfigurationsindstillinger,

Lomme-ordkombinator

Med denne kan du skabe respekt, forundring og forvirring uden at tabe ansigt.

KOLONNE 1	KOLONNE 2	KOLONNE 3
1 optimal	1 funktionel	1 åbenhed
2 responderende	2 logisk	2 kommunikation
3 systemiseret	3 klassificeret	3 kapacitet
4 total	4 organisatorisk	4 motivation
5 balanceret	5 multilateral	5 model
6 automatiseret	6 lineær	6 programmering
7 synkroniseret	7 signifikant	7 gennemsnit
8 integreret	8 maksimal	8 mobilitet
9 tidsforskudt	9 fleksibel	9 prognose
0 sammenlignelig	0 trinvis	0 validitet

BRUGSANVISNING

Den teknologisk udvikling har skabt en raffineret udtryksform der for mange kan være næsten uforståelig.

Ved hjælp af denne lomme-ordkombinator kan du lære at mestre de nye diskussionsformer så du kan udvikle en omfattende samling af intelligent lydende tekniske ordsammensætninger og deltage i næsten hvilken som helst diskussion uden at tabe ansigt.

Den er nem at anvende. Du vælger først et ord fra kolonne 1, derefter et fra kolonne 2 og endelig et fra kolonne 3 og du har konstrueret dit tekniske udtryk – sæt måske et OG eller VERBUM ind mellem de valgte ord, når du er blevet dygtigere til at anvende ordkombinatoren.

Eksempel: Vælg 8,4 og 5 og du har udtrykt (en) integreret organisatorisk model.

Digital Rights Management. Eller hvad med følgende oplysning til brugeren af en mobiltelefon om certificering:

„Eksponeeringsretningslinjerne for mobilenheden anvender en måleenhed, der kaldes Specific Absorption Rate (SAR). Den SAR-grænse, der er angivet i ICNIRP-retningslinjerne er 2,0 watt/kilogram i gennemsnit over 10 gram væv. Test for SAR udføres med standarddriftspositionerne, hvor enheden sender med den højeste certificerede effekt på alle testede frekvensbånd. Det faktiske SAR-niveau for en enhed, som er i brug, kan være under maksimumværdien, da enheden er konstrueret til at anvende den effekt, der er nødvendig for at få forbindelse til netværket. Dette niveau ændrer sig i forhold til en række faktorer, f.eks. hvor tæt du er på en netværksantennemast. Den højeste SAR-værdi i henhold til ICNIRP-retningslinjerne for brug af enheden ved øret er 0,70 W/kg.“

Ja – så blev man så meget klogere, hvis man da overhovedet forstod noget som helst. Måske har forfatteren brugt en sofistikeret udgave af en lomme-ordkombinator.

Lad os tage endnu et lærerigt eksempel på elendig og floskelpræget kommunikation – her fra en stor børsnoteret virksomhed:

„Selskabet skal skabe stærkere og mere fokuserede enheder for at tilfredsstille efterspørgslen inden for den nye netværksøkonomi.

Disse enheder kommer til at fokusere på at skabe customer value gennem IT-løsninger, som tilpasses den nye handelslogik, der kræves for at udnytte de muligheder, som internet og e-commerce giver“.

Læs ovenstående en gang til. Nej, det hjalp ikke vel? Det er rimelig umuligt at forstå endsige forklare, hvad der menes. Nogle engelske udtryk hist og pist pakket ind i en masse ord- og fagudtryk, men hvad er meningen?

Hvad vil tekstforfatteren sige os? Er der i det hele taget noget budskab? Virksomheden er ikke noget enkeltstående tilfælde. Der er værre eksempler og man bemærker sig, at ord som proaktiv, konvergens, implementere, synergi, interface, assesment, intellektuel kapacitet, outsourcing, benchmarking, win-win, best practice og lean mangler. Ord som for øjeblikket elles ligger højt på listen over floskler – lidt hårdt sagt.

Desværre er der en tendens til at en mere eller mindre ubegribelig jargon eller rent ud sagt dårligt sprog udvikles i organisationer og virksomheder og ofte når dette sprog ud i årsberetninger, brochurer eller pressemeddelelser.

Et sidste eksempel fra en sikkert seriøs og velmenende kursusudbyder:

„Udvikling starter indefra. LEV360gr. er et intensivt kursus i selvledelse og personlig udvikling. Det er en vekslen mellem refleksion, fordybelse, læring, træning, oplevelse, indsigt og handling. Det er „learning by doing“ funderet på den nyeste videnskabelige forskning. Oven i får du del i instruktøernes personlige redskaber i arbejdet med den fysiske, følelsesmæssige, mentale og spirituelle udvikling. Du mærker derfor effekten af din indsats allerede mens du er på kursus“.

Det skal bemærkes, at det ikke drejer sig om et længerevarende kursusforløb, men blot 3 dage – så der er fart over feltet! Husk at medbringe lomme-ordkombinatorern – resten udleveres på kursus.

Management i gamle dage

Var alt nu så bedre og mere forståeligt i „de gode gamle dage“? Lad os se på nogle eksempler ved at dykke ned i tidsmaskinen.

Man taler i dag om, at moderne ledelse er „situations- og personbestemt“. Er det nyt – næh – den form for ledelse brugte Alexander

den Store år 300 f.kr., når han planlagde sine felttog og når han opdannede sine tropper før et slag.

Heller ikke begreber som „benchmarking“ og „værdibaseret eller kulturel ledelse“ er nye.

Det første, hvor egne præstationer måles mod andres og herefter tilpasses gældende for både medarbejdere og hele virksomheden, blev praktiseret af Pyrrhos i år 280 f.kr., hvor han og romerne gensidigt aflurede hinanden i kunsten at oprette en befæstet lejr.

Det andet er endnu ældre – hvor man i organisationen fremmer fælles værdier og holdninger – idet dette har været brugt i det militære system siden man år 7000 f.kr. begyndte at organisere krigsførelse.

Cajus Petronius, der døde år 66 e.kr., var embedsmand hos den romerske kejser Nero, udtrykte sig således meget klart om organisationsændringer:

„Vi arbejdede hårdt, men hver gang det begyndte at fungere, blev nye planer om omorganisering iværksat. Jeg lærte mig senere i livet, at vi er tilbøjelige til at møde hver ny situation gennem omorganisering. Jeg lærte også, hvilken vidunderlig metode dette er til at skabe illusion om fremgang, mens det i virkeligheden forårsager kaos, ineffektivitet og demoralisering“.

Det skal bemærkes, at den velmenende tekstforfatter senere mistede hovedet på sin chefs foranledning!

Vi bliver tilbage i tiden – nærmere betegnet år 1532 – hvor Machiavelli som en af tidens management gurer bl.a. skrev bogen „Fyrsten“. Lige siden den blev udgivet har værket

været ombrust af en stærkt følelsesladet debat, dybt forkættet og højt beundret, i lige grad til inspiration for Shakespeare som for Hitler. Et af hans mest berømte udsagn er meget enkelt:

„Intet er så vanskeligt at gennemføre eller har så ringe udsigt til succes som det at indføre en ny tingenes tilstand“.

Dette bør man huske i virksomheder, der står overfor fusioner.

Om nutidens „Coach“ siger han:

„For at hjælpe en anden til magten hører der dygtighed eller styrke, og begge dele gør den man har hjulpet meget mistroisk og ofte misundelig“.

Konklusion – hvis det er muligt

Sandheden bag management junglens begreber, udtryk, gøren og laden er nok, at der i realiteten på mange områder er tale om „ny vin på gamle flasker“ eller samme udfordringer og problemstillinger, men bare i en anden forklædning, og det er der jo ikke noget i vejen med, så længe man holder fast i følgende to meget enkle citater.

Først af skibsreder Mærsk Mc-Kinney Møller, der blot sagde, at for hans koncern gælder: „Rettidig omhu“.

Dernæst af Abraham Lincoln, der i 1861 udtalte:

„You can fool some of the people all the time and all the people some of the time; but you can't fool all the people all the time.“