

Når konsulenter bliver handelsrejsende i fisk

Programtekst til forestillingen "Under is" af Falk Richter. Premiere på Café-Teatret 24. oktober 2009.

Af Helle Hedegaard Hein, seniorforsker v/ Copenhagen Business School

Ved havnen i Seattle, Washington, ligger Pike Place Fish Market - en fiskebod, som normalt ville drukne i mængden af boder og butikker på det indendørs marked, men som tiltrækker sig al opmærksomheden blandt de turister, der lægger vejen forbi, og blandt de lokale, som bruger deres frokostpause på at nyde showet. For Pike Place Fish Market er ikke et helt almindeligt fiskemarked. Her får man show for alle pengene. Bag disken står de ansatte og fileterer fisk og pakker dem til kunderne, og ude blandt kunderne og tilskuerne står der et par andre ansatte og laver sjov. De griber en stor, grumt udseende fisk og forskrækker deres publikum ved at gå til angreb med fisken. Når en kunde bestiller en fisk, tager de ansatte ude på gulvet fisken og kaster den flere meter igennem luften, hvorefter den gribes af de ansatte bag disken. I løbet af arbejdet råbes der slagord og synges sange, og det hele emmer af arbejdsglæde og teamwork i en sådan grad, at tilskuerne morer sig herligt og lægger vejen forbi, selv om de hverken skal købe fisk eller for den sags skyld kan lide fisk. Hvad de færreste af de tilstedeværende måske ved er, at Pike Place Fish Market er fødestedet for Fish!-filosofien – én af de mest succesrige ledelsesteknologier i nyere tid.

En dag kom en amerikansk universitetsprofessor og filmmager nemlig forbi og oplevede på egen sjæl og krop den særlige stemning på Pike Place Fish Market, og dygtigt og behændigt skabte han Fish!-filosofien: Der blev produceret en video, som indfangede stemningen på fiskemarkedet; der blev skrevet såkaldte "management light"-bøger med opdigtede historier om mennesker, der vendte deres professionelle og personlige liv fra fiasko til succes ved at leve efter de værdier eller leveregler, som er hovedessensen i Fish!-filosofien. Det har ikke altid været den legende, underholdende og livsglade kultur, der har præget Pike Place Fish Market. Det er ikke så mærkeligt: Arbejdet som fiskehandler er ikke umiddelbart det mest charmerende. Man skal meget tidligt op. Arbejdet er vådt, slimet og koldt – og temmelig trivielt. Men det blev der lavet om på, og nu hersker værdier som nærvær, leg, "du vælger selv din holdning til livet" og en kundefilosofi, som centrerer sig om mantraet "make their day!" – og det er disse fire værdier, der er kernen i Fish!-filosofien.

Den første bog om Fish!-filosofien er blevet solgt i mere end fem millioner eksemplarer på verdensplan, er oversat til 38 forskellige sprog og har ligget på Wall Street Journals best seller-liste,

siden den først udkom i 2000. Siden er der skrevet flere bøger med imponerende salgstal, og videoen er en af de hyppigst viste videoer på personale dage, ledelsesseminarer, teambuilding-kurser etc. Allerede tidligt havnede Fish-teknologien i konsulenternes attaché-mappe som et af de værktøjer, der kunne bringe arbejdsglæden tilbage og gøre selv det mest kedelige arbejde til en leg – godt hjulpet på vej af folkene bag Fish!-filosofien, som har udviklet værktøjssæt i form af video, bøger, instruktionsbøger etc., således at konsulenterne er ordentligt klædt på til at sprede Fish!-budskabet til virksomheder verden over.

Men hvordan går det egentlig til, at ledelsesteknologier spredt sig som en løbeild fra organisation til organisation? Hvordan går det til, at buzzwords og modefænomener som Service Management, Værdibaseret Ledelse, Balanced Scorecard, Business Process Reengineering, Spaghetti-organisation, Lean, Total Quality Management, Benchmarking, Empowerment, MUS-samtaler, Syv Gode Vaner, Den Lærende Organisation og meget andet lander i konsulenternes attaché-mapper, der som handelsrejsende i én eller flere ledelsesteknologier hiver dem op af tasken som den perfekte skræddersyede løsning på kundens problem? Og vigtigere endnu: Hvad sker der egentlig, når de sidste nye stjerneskrud på konsulent- og management-himlen bæres ind i organisationer og ind i medarbejdernes hverdag?

Først og fremmest må man forstå, at modefænomener også findes inden for management-verdenen. Som en af de store organisationsforskere Henry Mintzberg påpeger om de forskellige strukturmodeller for organisering af arbejdet – det være sig projektorganisering, matrix-strukturer, Oticons berømte spaghetti-organisation etc. – som spredt sig med lynets hast fra organisation til organisation: Det er ligesom i modeverdenen – her taler vi blot ikke om ”haute couture”, men om ”haute structure”!

Der er tre årsager til, at ledelsesteknologier kommer på mode og spredt sig som en verdensomspændende pandemi:

- 1) Det kan skyldes krav fra politikere, som mere eller mindre kompetent og ofte ud fra legitimeringshensyn beslutter, at en række organisationer vil have godt af en bestemt ledelsesteknologi. Det er f.eks. sket med beslutningen om, at landets sygehuse skal igennem en omfattende kvalitetssikringsproces for at blive akkrediteret, hvorefter horder af danske og udenlandske konsulenter har indtaget sygehuse for at gennemføre akkrediteringsprocessen.

2) Der kan også være tale om et ønske om at kopiere andres succes. Når man ser, at Skandia i Sverige har haft stor succes med deres Videnregnskab, så opstår ønsket om at kopiere succesen hurtigt i andre virksomheder.

3) Det kan skyldes normative mekanismer, hvor der i samfundet opstår nogle stærke normer om, hvordan man som virksomhed bør opføre sig. Det ser man f.eks., når virksomheder annoncerer, at de kun forhandler Fair Trade-produkter, og at de ikke benytter sig af børnearbejde, men det kan også komme til udtryk som en slags kollektivt selvsving: Hvis alle andre i branchen har implementeret Total Quality Management, så må man hellere skynde sig også at få det implementeret, for man vil jo nødig fremstå som en utidssvarende organisation, der ikke følger med og ikke udvikler sig ledelses- og organisationsmæssigt.

Umiddelbart giver det jo ikke megen mening, at en ledelsesteknologi, som er udviklet på et fiskemarked i Seattle, direkte kan overføres til sygehuse, konfektionsfabrikker, teatre, ingeniørfirmaer eller skatteforvaltningen. Der er nogle åbenlyse forskelle i arbejdets og omgivelsernes karakter. Men det fixes nemt: Før ledelsesteknologierne kommer ud på rejse i konsulenternes attaché-mappe og i management-litteraturen, bliver de nemlig gjort så abstrakte og forenklede, at de tilsyneladende passer ind overalt, uanset branche, geografi og nationalkultur. Som regel bliver de også ikklædt en klar brugsvejledning i form af 5-7 simple trin – en slags opskrift, man blot skal følge, og så er man sikker på succes. Og så er budskaberne så åbenlyst rigtige, at de fremstår som en indiskutabel sandhed – og konsulenterne fremstår som profeter. For man kan ikke være uenig i, at det er smart at tilrettelægge produktionsprocessen optimalt, så spild, ventetid og fejl undgås. Det er også svært at være uenig i, at et godt arbejdsmiljø og en god organisationskultur er med til at skabe gode resultater. Eller at det er godt for organisationer at lære og udvikle sig, så man hele tiden er konkurrencedygtig og innovativ.

Mange af budskaberne i ledelsesteknologierne er overordentligt fornuftige. Men ser man på, hvad der sker i de organisationer og virksomheder, som implementerer dem, er resultatet ikke sjældent, at hele processen på et tidspunkt bliver afkoblet: At man på overfladen taler som om, man har implementeret det, man er blevet bedt om, men i virkeligheden gør, hvad man altid har gjort. Det er derfor, at organisationsforskere skelner mellem handle-organisationen og snakke-organisationen i en virksomhed og også taler om organisatorisk hykleri, for det kan sagtens lade sig gøre for en hel organisation at hykle og sige ét til den store omverden, men i praksis gøre noget andet. Det er selvsagt ikke uden omkostninger. Som regel udløser det en slags skizofreni hos medarbejderne, som

skal bruge energi på en symbolsk servicering af ledere og måske politikere, samtidig med at det fjerner fokus fra det egentlige og væsentlige arbejde.

Det baner vej for demotivation, frustration, udbrændthed og forvirring blandt medarbejderne. Især hvis ledelsesteknologierne bliver implementeret i høj hastighed, så den ene ting knap nok har nået at manifestere sig, før den næste ting skal implementeres, for det dikterer konsulenterne og management-modeverdenen jo.

Jamen, er det hele så værdiløst og tåbeligt? Nej, afgjort ikke. Men det betyder, at man som medarbejder må sætte sin lid til, at man kommer i hænderne på en konsulent med et ægte ønske om at gøre det bedste for både organisation og medarbejdere, og som har modet til forholde sig kritisk til den ledelsesteknologi, der hives op af attaché-mappen – og ikke bare en konsulent, som ukritisk er blevet handelsrejsende i fisk.