

Har du og dine medarbejdere talt om økonomi i dag?

Et forskningsprojekt på Copenhagen Business Academy (cphbusiness) har sat fokus på, om ledere omkostningsneutralt kan øge effektiviteten i deres virksomheder.

Jørn Helder, lektor, ph.d., cand. mag. og Nana Juul, lektor, cand. polit, Copenhagen Business Academy

- *"Så er der en session, hvor vi samler vores medarbejdere her på hovedkontoret, og så trækker vi dem igennem resultatet".*
- *"Og det piner mit hjerte meget, at vi ikke kan kommunikere på et mere pædagogisk niveau"*

Sådan lød det fra to økonomichefer fra to forskellige virksomheder, da talen faldt på, om og hvordan man taler om økonomi i deres virksomheder. Begge er klar over at økonomi er et fremmedsprog for mange medarbejdere i deres virksomheder, men begge er også bevidste om, at det at kunne forstå og tale om økonomi inden for en fælles ramme er en vigtig faktor, når der skal sættes fokus på, om og hvordan virksomheder kan øge effektiviteten.

Udgangspunktet for os er, at økonomi uanset forskellige situationelle vilkår har central betydning i enhver virksomhed og for alle ledere og ansatte. Samtidig er der også tale om et felt, som på den ene side tilsyneladende har et veldefineret sprog, og samtidig er et felt, hvor vi måske alligevel ofte ikke er enige om (eller forstår), hvad vi taler om.

I de fleste af de organisationer, som vi kender, er der forventning om og krav til, at handlinger kvalificeres og beslutninger træffes under hensynstagen til de økonomiske sammenhænge. Det kræver, at man har et sprog om økonomi, en overordnet økonomisk og forretningsmæssig forståelse samt kendskab til spillets regler i den givne organisatoriske kontekst. Men oftest er det forbeholdt en lille eksklusiv kreds at forholde sig professionelt til økonomien/regnskabet i en virksomhed. Det indebærer i vores forståelse en ledelsesmæssig forpligtelse til at kommunikere/italiansætte denne specialviden på en måde, så alle relevante aktører føler sig informeret om og kan relatere sig til virksomhedens økonomiske situation.

Økonomi er altså noget, man skal tale om både som direktion, økonomiansvarlig, leder, mellemleder og medarbejder. Økonomi skal her forstå bredt¹, dvs. det dækker både over den "officielle" måde at tale om økonomi på i en virksomhed fx gennem regnskaber og den mere daglige tale om økonomi mellem ledelse og medarbejdere, medarbejdere og medarbejdere mv.

Det påvirker potentielt effektiviteten og kan medføre økonomiske tab, hvis sprog og kommunikation er præget af misforståelser, individuelle betydningsdannelser og privatsprog², og hvis der igangsættes aktiviteter, hvor man ikke har en fælles ramme og en fælles forståelse for i hvilken retning, man skal arbejde. Evt. tab der måtte følge heraf vil alt andet lige antageligt være mere kritiske for små/mellemstore virksomheder end for store. Det antages også, at en narrativ tilgang kan være særdeles brugbar både i en analyse og præsentation af virksomhedens økonomiske situation.

Projektet *Fremtidens ledelse – ledelse som vilkår i dynamiske relationer*, har undersøgt, om virksomhederne kan blive mere effektive, når de fokuserer på, hvilke historier de fortæller om sig selv, og hvilke forskellige sprogspil, der spilles i forhold til udvalgte fokuspunkter inden for økonomi, fx regnskaber og præsentation af økonomi både i forhold til interne og eksterne offentligheder.

Kan virksomheders effektivitet så øges ved at sætte fokus på sproget og de sprogspil, der bruges, når vi taler om økonomi? Det korte svar er ifølge undersøgelsen "ja - formentlig".

¹ Vi anerkender naturligvis forskellene mellem cost accounting og management accounting.

² Privatsprog er et begreb hos Wittgenstein, og ifølge Wittgenstein er et privatsprog ikke noget sprog. Et sprog er en regelstyret aktivitet, som er social, hvorfor et privatsprog ikke er en mulighed at operere med som sprog.

Undersøgelsens resultater

Undersøgelsen viser, at der er en betydelig afstand mellem den økonomiske ledelse og medarbejderne¹. Der er ingen eller kun en begrænset fælles betydningsdannelse, når det drejer sig om økonomi i virksomhederne. På den ene side står en række økonomiske fagfolk, der spiller et spil efter ét sæt regler; på den anden side står medarbejdere, som grundlæggende ikke kender spillets regler og derfor hverken kan forstå eller deltage i spillet.

Både ledelsesrepræsentanterne og de interviewede medarbejdere giver udtryk for at økonomi/regnskab fremstår som et fremmedsprog for medarbejderne, både hvad angår syntaks (regler/principper for aflæggelse), semantik (økonomisk/regnskabsmæssig terminologi) og pragmatik (brugen og betydning i kontekst). I en enkelt virksomhed hvor alle er økonomisk uddannede, er det ikke tilfældet.

Ønsker ledelserne at øge effektiviteten i deres virksomheder, må de give medarbejderne mulighed for at deltage ved at folde in casu økonomien ud. Medarbejderne skal kende reglerne og have en overordnet forståelse for virksomhedens mål og drift og/eller de organisatoriske værdiers kobling til økonomien for at kunne bidrage aktivt til effektiviseringen.

Undersøgelsen tegner i øvrigt som helhed et billede af at ledelserne:

- generelt har mere fokus på kommunikation til eksterne stakeholders, direktion og bestyrelse end internt i organisationen.
- kun i mindre grad prioriterer kommunikation omkring økonomi til og med de ansatte og det volder tilsyneladende en del besvær
- helt grundlæggende tror på at der kan være en fordel i at kommunikere/tale med medarbejderne om økonomi. Der er et ønske/en intention om at afholde fællesmøder om økonomien, men det praktiseres ikke i stort omfang, heller ikke selv om flere medarbejdere gerne vil have flere møder med økonomi på dagsordenen.
- synes at inddragelsen er ofte enten fraværende eller nedprioriteret fx på grund af praktiske, driftsmæssige omstændigheder eller en oplevelse af, at det er svært og/eller for tidskrævende.
- har en opfattelse af, at det for medarbejderne handler mest om tryghed i jobbet – går det godt eller skidt, kan de få deres løn. (Dette kan næppe vurderes som tilstrækkeligt i en tid og med en diskurs, der fordrer inddragelse af medarbejderne, medarbejderne som ambassadører for virksomheden etc).
- antager at medarbejderne i overvejende grad har manglende interesse og/eller kompetencer i forhold til at forstå økonomien
- hvis de har en løbende månedlig eller ugentlig information/dialog omkring økonomi så handler det om budgetter, dvs. status fx. i forhold til produktion og salg

Man må antage, at en mere klar og overordnet (forretnings)forståelse og tydeligere sammenhæng til de daglige aktiviteter, processer og prioriteringer vil kunne bidrage til øget effektivitet og optimering af arbejdsgange. Medarbejderne skal gives mulighed for og klædes på til at kunne være aktive deltagere i spillet. I forhold til spillet skal man dog være opmærksom på, virksomhedernes konstant forandrede situationer i dynamiske omgivelser. Hvis omgivelserne er dynamiske og ændrer sig, vil den kontekst som sproget får betydning i også ændre sig.

Flere ledere refererer til eller medarbejdere har udtrykt et ønske om mere kommunikation om virksomhedens økonomi samt at få mere viden om og blive inddraget mere i forhold til økonomifeltet. Med det udgangspunkt er der mulighed for at frigøre og aktivere ressourcer hos medarbejderne,

der ville kunne bidrage til øget effektivitet. Der kan undgås tab af ressourcer ved at arbejde inden for en fælles forståelsesramme da det minimerer antallet af (mange) modsatrettede fortolkninger/ italesættelser og at man evt. trækker i hver sin retning, inden en evt. korrektion finder sted.

Det er ikke undersøgelsens konklusion eller hensigt at pege på, at det er nødvendigt at bruge mere tid på at afholde møder med fokus på økonomi eller flere ressourcer på kompetenceudvikling af de ansatte. Undersøgelsen dokumenterer alene, at der tilsyneladende kun i begrænset omfang er kendskab til de grundlæggende spilleregler inden for feltet økonomi, og at der (derfor) ikke tales inden for en fælles ramme – men også at både ledelser og medarbejdere mener, at det kan være værdifuldt med en højere grad af fælles forståelse i forhold til den overordnede forretningsforståelse og økonomi. Undersøgelsen i de seks virksomheder har vist, at der i relation til feltet økonomi i stort omfang er tale om individuelle betydningsdannelser der kan medføre misforståelser med der tilhørende faldende effektivitet. I forhold til kommunikationen og sproget er der gode intentioner men plads til forbedringer.

På baggrund af undersøgelsen konkluderes det, at når der tales om økonomi og hvis der prioriteres at bruge flere ressourcer på dette, så er et helt centralt aspekt kommunikationen og sproget og herunder at ledelserne anerkender narrativer som en måde at komprimere (d)en større sammenhæng og skabe mening på i den fragmenterede virksomhed og omverden.

Hvad kan man gøre for at forbedre kommunikationen omkring økonomi?

1. Sæt fokus på kommunikation og sprog

Da virksomhedernes omgivelsesvilkår og betingelser bliver mindre og mindre forudsigelige og styrbare, og planlægning inden for en forestilling om absolut rationalitet næppe er mulig, så er det vigtigt at fremtidens ledelse sætter fokus på kommunikation og sprog, så alle ved, hvad de taler om og kan operere inden for en fælles ramme.

2. Skab rammen – giv økonomiske udmeldinger til linjearbejdet

Det er en ledelsesopgave at skabe rammen, men inden for denne ramme vil der forekomme forskellige sprogligheder, som ledelsen skal acceptere. De kan bruge forskelligheden som noget, der bidrager til den organisatoriske dynamik og dermed udvikling i virksomheden. Ledelsens sprogligt konstruerede virkelighedsbilleder skal måske "bare" bidrage med en nødvendig "sprogfond" og fungere som en "sproglig kulisse" af økonomiske udmeldinger til linjearbejdet (Helder, 2006).

3. Skab mening, sammenhæng og tolkning. Sæt økonomi ind i en kontekst

Ledelserne skal anerkende, at der i den fragmenterede og dynamiske verden eksisterer et stort behov for mening, sammenhæng og tolkning. Talen om økonomi skal sættes ind i en kontekst, så det der tales om og det der sker, opleves som en del af en større plan. Ledere der kan kontekstualisere, forklare og skabe mening har stor betydning og bliver til stadighed vigtigere i den fragmenterede virksomhed (Wiindahl, 2003).

4. Økonomifunktionens sprog skal understøtte, at der om nødvendigt kan tænkes, tales og handles anderledes

Direktioner, økonomiansvarlige og ledere skal med Melanders ord anerkende, at storytelling er blevet en naturlig del af økonomistyringen og anerkende, at det er vigtigt, at økonomifunktionens sprog giver mening og inspiration og dermed bidrager til at få organisationens medlemmer til at tænke, tale, føle og handle på en anden måde, end de ellers ville have gjort.

5. Tilrettelæg kommunikationen som et narrativ og lyt efter stories

Et yderligere centralt aspekt er, at ledelserne anerkender narrativer/stories som en måde at skabe mening i den fragmenterede virksomhed og omverden. Narrativ er en tilrettelagt,

struktureret historie med et plot og en eller måske flere synsvinkler og budskaber, de kan forklare hvor vi er på vej hen, hvor vi kommer fra, hvad der forventes og hvorfor. Strukturen kan etableres og kortlægges ved Greimas aktanter³. Stories er små historier som ligger indlejret i den måde, vi kommunikerer på, de sker mere spontant og er mere hverdagsagtige. Lederne skal sætte fokus på at komprimere (d)en store sammenhæng og til at kontekstualisere, så der altid er en ramme og en sammenhæng, medarbejdere kan finde sig selv i. Dernæst skal de lyttes efter og være nysgerrig på den forståelse og fortolkninger som kommer til udtryk i hverdagens stories

6. *Alle ledere skal kunne forklare sammenhængene omkring økonomi*

Hvis virksomhedernes ledere kan forklare sammenhængen omkring økonomi, så alle kan forstå det, hvis de kan opsummere og besvare spørgsmål omkring økonomi der omhandler, hvor virksomheden er, hvad der er sket og hvor man er på vej hen og hvis de inddrager medarbejderne proaktivt i dialoger og forecast omkring økonomien, fx ved at stille medarbejderne perspektiverende spørgsmål som kan skabe yderligere klarhed, indsigt og værdifulde nye forståelser i forhold til det der operationelt og taktisk kan påvirke økonomien, så vil det alt andet lige formentligt kunne øge virksomheders effektivitet.

Tænk evt. en ekstra gang over, er det din virksomhed som skaber regnskaberne/økonomien og dermed jeres beslutninger og handlinger eller er det den anden vej rundt, dvs. det er jeres beslutninger og handlinger som skaber regnskaberne/økonomien og dermed din virksomhed?

Ovenstående anbefalinger til hvordan kommunikationen omkring økonomi kan forbedres er ikke en entydig nem opgave, men en fremtidens ledelsesmæssige opgave.

³ Greimas aktantmodel har seks aktanter. Subjektet har altid noget han/hun gerne vil opnå, nemlig objektet. Modellen har en giver, som er den/det, der overdrager objektet til modtageren (ofte identisk med subjektet). En modstander(e) vil ofte forsøge at hindre subjektet i at gennemføre sit projekt og nå sit mål. Endelig er der en hjælper, (nogen eller noget), der hjælper subjektet med at gennemføre sit projekt og nå sit mål.

Referencer

- Astley & Zammuto (1992): "Organization science, managers, and language games". *Organization Science*, 3, 443-460.
- Burrell, Gibson & Gareth Morgan (2001): *Sociological Paradigms and Organisational Analysis – elements of the sociological corporate life*. London: Ashgate Publishing Limited.
- Foucault, Michel (1975/2002): *Overvågning og straf* (Det lille forlag)
- Friis, Ivar og Allan Hansen. "Performance management i et tværdisciplinært perspektiv". *Økonomistyring og Informatik*. 2013, 113-151.
- Gabriel, Yannis (2000): *Storytelling in Organizations – Facts, Fiction, and Fantasies*. New York: Oxford University Press Inc.
- Glasl, Bernard & Friedrich Lievegoed (1997): *Udviklingsledelse* (Ankerhus)
- Greimas, Julien Algirdas (1974) *Strukturel semantik* (Borgen)
- Hartmann, Stig (1997): *Ledelse i et sprogfilosofisk og fænomenologisk perspektiv* (CBS)
- Hartmann, Stig (2001): "Ledelse som fortælling af historier. Strukturer og sociale implikationer af strategier og regnskaber/ budgetter som medier for ledelseskommunikation" in *Ledelse og Erhvervsøkonomi/Handelsvidenskabeligt Tidsskrift/Erhvervsøkonomisk Tidsskrift*, Bind 65 (2001) 2.
- Helder, Jørn (2006): *One Company, One Language*. Copenhagen (CBS)
- Henstilling 2003/361/EF- De Europæiske Fællesskaber, 2006; Den nye definition af små og mellemstore virksomheder - Brugervejledning og erklæring.
- Jørgensen, Kenneth Mølbjerg (2007): *Forandringsledelse gennem kommunikation* (Ledelse og filosofi, nr. 2 2007)
- Larsen, Mette Vinther & Jørgen Guldahl Rasmussen (red.) (2014): *Relationelle perspektiver på ledelse* (Reitzel)
- Latour, B.: "Science in Action, How to follow scientists and engineers through society". Massachusetts: Harvard University Press, 1987.
- Melander, Preben Økonomistyring og informatik nr. 3, 2005 - Fokus & Forum
- Melander, Preben & Stig Jørgensen (2002) "Når fornuft, faglighed, fællesskab og fascination går op i en højere enhed – En fornyelsesstrategi for ressource- og kompetenceudvikling belyst med billeder fra danske sygehuse" in *Økonomistyring & Informatik* – 18. årgang 2002/2003
- Niss, Hanne (2003): "Storytelling i ledelse og virksomhedskommunikation" in :Helder, Jørn & Bodil Kragh: *Når virksomheden åbner sit vindue* (Samfundslitteratur)
- Roos, Johan & George von Krogh (1995a): *Organizational Epistemology*. Basington: McMillan.
- Roos, Johan & George von Krogh (1995b): "Det sete afhænger af øjnene, der ser - sproget som strategisk ressource". *Ledelse i dag*, nr. 20, 117-121.
- Roos, Johan & George von Krogh (1997): "Det nye sproglaboratorium - del 2". *Børsens Nyhedsmagasin, Mastering Management*, 8 lektioner i ledelse, nr. 16, 6-9.
- Skouboe, Jakob (2015): *OW Bunker - insidernes fortælling om det dramatiske kollaps* (Gyldendal)
- Wittgenstein, Ludvig (1953, 1995): *Filosofiske Undersøgelser*. København: Munksgaard/Rosinante.

Om undersøgelsen (evt. som bokstekst)

Med økonomi som fokus blev det muligt at gå på tværs af brancher og undersøge, hvordan man taler om økonomi i forskellige kontekstuelle og branchemæssige sammenhænge. I undersøgelsen deltog seks virksomheder fra så forskellige brancher som beklædning, finans, hotel og restaurations, fast ejendom, landbrug og undervisning/it service.

I alle virksomhederne er der lavet interviews med økonomichefen og en eller flere andre ledere og evt. udvalgte medarbejdere. Der er i alt gennemført 17 interviews. Det gav mulighed for at vi ikke forholde os til hvilke sprogspil økonomichefen brugte til at italesætte den økonomiske virkelighed i virksomheden, og hvilken betydningsskabelse der fandt sted hos andre i forhold til udmeldingerne.

For at vi kunne få et billede af, hvordan man ønsker at italesætte sig selv over for en (større) eksterne offentlighed indgik virksomhedernes seneste trykte regnskaber samt evt. materiale fra interne præsentationer.

Med det udgangspunkt blev det analyseret hvilke historier virksomhederne fortæller om sig selv, og hvilke sprogspil, der udspiller sig i deres årsregnskaber og ved præsentationen af økonomi relateret til den interne kommunikation. Dernæst blev det forsøgt afdækket, hvor meget der er fælles i det sproglige møde mellem ledelse og medarbejder(e) og vurdere om evt. forskelle kunne skabe grundlag for omkostningsbelastende misforståelser og aktiviteter.
