

# OPTAGELSE PÅ MMD - CASEOPGAVE

## Vejledning til casearbejde

Der er ingen formaliserede tests (G-mat eller sprogtests) i forbindelse med optagelse på Master of Management Development. MMD fokuserer på proces kompetencer som dårligt lader sig aflæse af standardiserede testresultater.

Ansøgere med adgangs- og optagelseskrav på plads bliver i stedet inviteret til en personlig samtale. For at styrke grundlaget for denne samtale bedes du arbejde med og indsende en case besvarelse sammen med de øvrige ansøgningsmaterialer.

**Trin 1:** Læs case-beskrivelsen om INDSCO på de følgende sider.

**Trin 2:** Inspireret af casen om INDSCO, er det din opgave at skrive dig selv og din virksomhed ind i en lignende case fortælling, som kan være din fortolkning af din/jeres historie. Omfanget er nok på 1 - 3 A4 sider (max).

**Trin 3:** Når du har skrevet din historie, foreslår vi, at du lægger den fra dig i et par dage, og at du derefter tilføjer dine refleksioner over følgende spørgsmål:

1. Hvad er de stærke og svage sider ved den lokale kontekst som din/jeres historie rummer?
2. Hvorledes kan du spille en afgørende rolle i forbindelse med at 'åbne' organisationen for en positiv udvikling?
3. Hvor ville du begynde processen? (gerne meget konkret).

Vi er ikke ude efter lange og teoretiske svar, men personlige og konkrete overvejelser over, hvad der ville gøre en forskel.

**Trin 4:** Du skal medsende både din historie og refleksionerne over de tre spørgsmål sammen med din ansøgning.

Din ansøgning er først færdig og endelig modtaget hos os, når vi har hele materialet inkl. din case

## CASE: INDSCO

Uddrag og oversættelse ved Jan Molin, fra:

MEN AND WOMEN OF THE CORPORATION,  
Rosabeth Moss Kanter, Basic Books, New York 1977

### SCENEN OG AKTØRERNE

Industrial supply corporation (INDSCO) er ikke et virkeligt navn, men dog et meget konkret firma. Nogle af detaljerne er fordrejede for at bevare anonymiteten, men det generelle billede er i sandhed tæt på livet i organisationen, som det fremstod på baggrund af interviews, observationer o.l.

Selskabets hovedkontor var placeret i en mange etagers bygning af glas og stål i en storby. Indretningen var luksuspræget. I stueetagen var der skiftende kunststillinger suppleret med glasskabe, fulde af udmærkelser som i tidens løb var tildelt INDSCO's topledere for indsats af almennyttig og samfundsgavnlig karakter. Der kunne være små bunker med firma-avisen, og særlige rapporter, som for eksempel fremmede studenter rosede omtale af firmaet efter at have tilbragt sommeren indkvarteret privat hos nogle af INDSCO's medarbejdere. Disse forskellige udstillinger og beskrivelser understregede altid den indsats og gavnlige indflydelse, INDSCO ydede over for lokalsamfundet.

Over for de forkromede elevatorer og vagtens skranke var der store dobbeltdøre, der ledte ind til de ansattes kantine. Om morgenen stod der borde uden for kanten, med kaffe og morgenbrød til salg, og i dagens løb var der placeret vogne med the og kaffe på de forskellige etager. Selve kanten var opdelt i to, en åben cafeteria del, og en mindre restaurant med dækkede borde og værtinder der styrede bordbestillinger og menuer. Denne restaurationsdel var primært besøgt af grupper af mænd, mens virksomhedens kvindelige kontorphonale i udstrakt grad benyttede cafeteriaet.

Specielle frokostmøder på lederniveau blev arrangeret i mindre spisestuer og konferencerum på top etagen, og ledercharge var en forudsætning for at kunne arrangere og reservere sådanne.

Mange INDSCO ledere gik ud og spiste på nogle af kvarterets eksklusive frokostrestauranter, især hvis de havde kundebesøg. Ved sådanne frokoster drak man altid spiritus. Tidligere havde man haft tradition for et par ekstra dry martinies, men nu var det mere almindeligt at drikke nogle glas hvidvin. Skønt moderat spiritus indtagelse således syntes almindeligt, var større drikkeri ildeset. Karrieren kunne trues, hvis der cirkulerede små kommentarer i virksomheden om en persons drikkevaner. Historier om mænd, der gik på druk og lavede ravage på barer, blev fortalt med en sigende undertone af: "det er fuldkommen tåbeligt."

Kontoretagerne så afdæmpede og elegante ud, holdt i hvide og beige toner og møbleret i et moderne design. I den ene ende, lige ud for elevatorerne, sad en receptionist, der

via telefonen annoncerede eventuelle gæster. I sådanne tilfælde dukkede der umiddelbart efter en sekretær op, der ledsagede gæsten til det aftalte møde. Kontorer med vinduer var forbeholdt højstatus ledere og hjørnekontorer tildelt kun topchefer. Disse attraktive hjørnekontorer var større og havde et forrum, hvor privatsekretæren residerede. Alle de vinduesløse inderkontorer beboedes af almindelige medarbejdere, såsom assistenter og forskellige lavstatus månedslønnede. Sekretærer og timelønnet personale sad ved rækker af skriveborde og jalousiskabe i de store åbne arealer mellem inderkontorerne.

Der var meget lidt personligt præg over de forskellige kontorer. Den enkelte leder kunne eventuelt hænge et billede op, og de fleste havde en række familiebilleder i ramme på skrivebordet. Normalt lå der kun meget få papirer og rapporter fremme, og det generelle indtryk på tværs af kontorerne var en atmosfære af orden og ensartethed. Faktisk kunne man sige, at jo højere status, jo mindre "flød" det pågældende kontor med dokumenter og sagsmapper.

Kontorindretningen som sådan reflekterede mere officiel status end personlig stil og smag. På dette område var der et klart system af niveauer: efterhånden som en persons status voksede, skiftede skrivebordet fra stålramme med træplade, til egentligt træbord og kulminerede med topchefernes marmorplade. Askebægerudformningen skiftede ligeledes med karrieren; og en sekretær, der blev udnævnt til leder og som tog sit stål-hængemappestativ med sig til sin egen fremtidige underordnede, blev stærkt bebrejdet af sine gamle sekretærkolleger, fordi hun dermed forsynede sin underordnede med noget som vedkommendes status ikke berettigede til. Denne rationelle og strukturerede fordeling af møbler og kontorrekvisitter var indført for at gøre systemet mere retfærdigt, og for at undgå interne slagsmål om effekterne.

Der var både et formelt og et uformelt virksomhedssærpræg, der kunne genfindes i sprog, ritualer og adfærd. Officielt tilstræbte man udbredelsen af en fælles terminologi: "comvoc" (common vocabulary). Til dette specielle INDSCO ordforråd tilføjede man så de forskellige afdelingers særlige begreber og jargon. En gruppe hustruer, som blev bedt om at lave en liste med disse firmaord, nedskrev på kort tid over hundrede, og påstod, at de kunne have skrevet endnu flere, hvis de havde haft lidt mere tid.

Udover sådanne begreber og særlige udtryk havde INDSCO en speciel udtryksform. De ansatte anvendte malende, billedlige formuleringer, i hvilke man ofte hængtede abstrakte udtryk på konkrete illustrationer, som for eksempel: "... i denne sag har han bevidst gravet hunden op...", i betydningen, her er en medarbejder, der i sin opgavevaretagelse har handlet på tværs af ledelsens ønsker.

Der var ligeledes nogle fænomener i virksomheden, som havde en hel række af forskellige malende betegnelser. Ikke tilfældigt havde man således mange navne for nyan satte, som gjorde hurtig karriere: "stifinder, flyver-es, superstar, komet, kuglelyn, stjerne (i modsætning til vandbærer), én der kan gå på vandet... etc.

Det konkrete billedbaserede sprog reflekterede en generel tendens til at holde benene på jorden, og for at undgå for dybsindige refleksioner og grublerier. For de fleste ansatte var livet i INDSCO jo rimelig sikkert og trygt så længe de ikke begik afgørende fejltagelser. Dette fornemmedes i hovedkontorets atmosfære, der nærmest syntes bleg og

overfladisk på grænsen til det følelsesflade. Stemningen var komfortabel og afslappet (alle var dus og på fornavn med hinanden, og alle hilste på alle i elevatoren), men byggede på en fælles accepteret distance. Det var afgørende at kunne komme ud af det med de andre og sikre sig, at man ikke stak næsen for langt frem. De fleste fremstod med en tilforladelig, men glat og upersonlig stil.

Komplicerede og kontroversielle emner blev oftest undgået. Personalemedarbejderne beskrev på introduktionskurser, hvorledes vrede og uenigheder vanskeligt lod sig forene med firmaets hverdag – og understregede samtidig INDSCO's tradition for at søge samarbejdsløsninger og konsensus. Der var få, om overhovedet nogen, belønninger forbundet med at kæmpe åbent, længe og hårdt for en sag. Det at være en del af et arbejdsfællesskab (en projektgruppe, en kontorenhed, o.l.) blev tillagt umådelig værdi, og byggede på en indstilling, der satte den gensidige kollegiale respekt i højsædet. Accept og respekt fra ens ligestillede udgjorde en væsentlig forudsætning for forfremmelse og solister gjorde kun sjældent karriere. Det følelsesmæssige islæt i hverdagen stammede hovedsagelig fra humoristiske sammenhænge. Vittigheder spillede en central rolle i INDSCO, og humor kunne ofte hjælpe en medarbejder op i hierarkiet.

I al almindelighed forsøgte medarbejderne at håndtere deres arbejdssituation konstruktivt og loyalt inden for de strukturelle og sociale rammer, som INDSCO bød dem. Var der ingen rigtige skurke i firmaet, var der på den anden side heller ikke nogle egentlige helte. INDSCO kunne snarere fremvise en velfungerende, anonym skare af almindelige mennesker.

Lederne i INDSCO forventedes at "se ud som ledere". De var ikke produceret i den nøjagtigt samme støbeform, men deres fremtoning og adfærd var nu alligevel bemærkelsesværdig ens. Selv på dette ydre præg var det slående, hvor vigtig konformiteten var i firmaet. Der var ikke nogen egentlig tøj kode, men udtalt var der klare rammer og anvisninger på den korrekte påklædning. Man skulle ikke se mange ledere for at genkende det hvide, mandlige, veltilpassede og pæne fællespræg. Således som individualitet og særpræg ikke accepteredes på fremtoning og udseende, var der stærke begrænsninger på en lang række områder.

Den sociale og holdningsmæssige konformitet var fundamentet i en ledelseskariere. INDSCO demonstrerede tydeligt en tendens til at lade lederne favorisere underordnede, der lignede dem selv. Over årene havde dette langsomt, men sikkert, skabt en usædvanlig stereotyp og ensartet skare af ledere. Denne tradition for "homosocial reproduktion" skyldes en forestilling om, at ledelsen måtte beskytte deres magt og autoritet, hvilket "bedst" sikredes ved, at man som leder kun delte dette med nogen, der lignede én selv.

Som leder lagde man betydelig mere tid i firmaet end de øvrige medarbejdere, og tilbragte mere tid med fritidsaktiviteter, der var firmarelaterede. Ved arbejdsdagens ophør stimlede de ansatte sammen i elevatorerne for at komme hjem til privatlivets rekreative kvaliteter. Lederne blev der for at tage sene møder, lægge sidste hånd på rapporter, deltage i særlige chefarrangementer o.l. Først senere på aftenen kunne man som leder tillade sig at tage den uomgængelige ekstraopgave med i tasken og begive sig hjem til familien. INDSCO's behov for en sådan forpligtelse baserede sig på grundlæggende forestillinger om, at loyalitet og engagement kun kunne måles på den enkelte leders vilje til at ofre tid og energi ud over det normale.

Der var ydermere en forventning om, at ledere skabte deres karriere i og omkring firmaets liv. Både i og udenfor arbejdssituationen var det forventet, at ledere havde regelmæssigt samkvem. Herved øgedes ikke alene den gensidige tillid lederne imellem, samtidig skete der en ubemærket gensidig afsmitning, som understøttede det almindelige ønske om at bevare de ledelsesmæssige beføjelser i en kreds af ligestillede. Man blev ikke bare leder i INDSCO, men meldte sig ind i et eksklusivt og lukket INDSCOsamfund. Medarbejdere på vej op ad karrierestigen, planlagde deres liv, som om dette udsprang af INDSCOsamfundet.

I det lukkede INDSCOsamfund med den snævre rekruttering i eget billede, var der selvsagt ikke megen plads til kvinder. Ved sjældne lejligheder kunne hustruer deltage i inderkredsen, men i almindelighed var kvinder udenfor, på linie med andre afvigergrupper i firmaet (negre, jøder og udlændinge). I og med at tilliden på ledelsesniveau i alt det væsentlige, blev målt på et opofrende engagement og tilstedeværelse – udelukkedes kvinder og andre minoriteter. De kunne tydeligvis ikke forventes at leve op til firmaets loyalitetskrav, da de historisk fremviste en adfærd, der tilgodeså interesseområder, der lå udenfor INDSCO.

*Industrial Supply Corporation var hverken en god eller en dårlig virksomhed. Hovedkontoret fremstod mere som en eksemplarisk illustration. Selv om mange særheder var specielle for netop INDSCO, så kunne dette ikke ændre på det typiske og generelle i de underliggende principper og holdninger. Generelt fremviste INDSCO en adfærd og nogle værdier, som kan genfindes i andre og anderledes koncerner. De karakteristiske sociale processer, firmaets strukturelle dilemmaer og de ansattes opfattelser af arbejdslivet, illustrerer problemstillinger, som kan genfindes i de fleste moderne virksomheder, uanset om disse beskæftiger sig med finanser, produktion, politik eller service.*