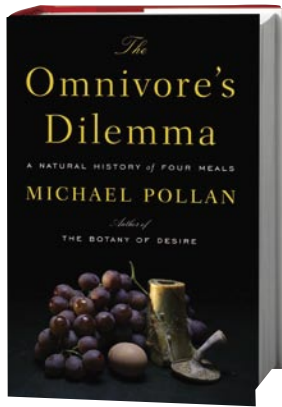


BY ANDREW GRAHAM

Some Common Sense Rules of Managerial Sanity



Michael Pollan of **The Omnivore's Dilemma** fame (www.michaelpollan.com), has come up with a great set of simple rules for food sanity. Perhaps the best is not to eat anything that will not decompose. It seems today that a set of rules for public management sanity are needed. In the interest of starting a debate and soliciting great ideas, here are a few, but please send in suggestions:

1. Never implement a policy, procedure change or initiative that you cannot explain to your mother.
2. First assess the risk of failing to get the job done. Then assess the risk of making a mistake.
3. Find out how others have failed to do what you now have been told to do.
4. Never say forever and never play winner takes all.
5. Rigorously avoid managerial jargon.
6. Multitask things, not people.
7. Hire for diversity of views, even people who irritate you. Never duplicate yourself.
8. Cost truthfully and never accept either cost or implementation timelines that have happy faces on them.
9. Stick around in your job to fix the first wave of mistakes you made when you arrived.

Really Annoying Phrases and What to Do About Them

Askthemanager.com (<http://askthemanager.com/2008/11/the-25-most-annoying-business-phrases>), has a list of phrases that have fallen into over-use. They are clear signs to your audience that hot air is about to flow. Luckily, the site also offers some alternatives, all of which sound amazingly like the spoken language. A few are provided here as examples. Visit the site, but also it would be useful to develop some Canadian examples. All ideas greatly appreciated.

DO NOT SAY THIS	SAY THIS
Think Outside the Box	Think Creatively
Give 110% (or higher for inflation)	Do Your Best
Hit the Ground Running	Start Immediately
The 30,000 foot/meter view	The Big Picture (a near cliché itself)
Throw Under the Bus	Sacrifice
Rightsizing	Downsizing
Solutions Provider	Salesperson/Vendor/Consultant
Paradigm Shift	Big Change
At This Point in Time	Now
Action Item	Task

More on Communicating Management Ideas: The Fog Index

It is with some hesitation that the Fog Index technique is shared here. The Index, devised in the 1950s by American businessman Robert Gunning, was meant to be used by people who want their writing to be read with ease by many people. Of course, some might suggest that it can be used to ensure that a communication is completely fog bound with enough complex words that ensure total obfuscation. Perish the thought.

The Index is based on the measurement of complex words in a text. Length is the measure. This does not mean all managerial language should be monosyllabic. The Index, whose calculation can be found at <http://simbon.madpage.com/Fog/> suggests a measure of about 15 as a good range for comprehension. Try pushing through a recent HR announcement on organization designed to maximize the organizational reach and produce overall higher levels of productivity, etc. It does not take much to run up a nice Index of 30 or 40. Clearly the objective is not to be understood. This is a useful tool. Try it out.



Normally Calculated Chaos

Henry Mintzberg's new book, *Managing*, is a full-circle return to many of the themes of his 1974 seminal text. Through research and by observing what many Canadian public sector managers and others did, he reaffirms that management is rapid-paced, rich in information, rich in ambiguity and conflict, and competes for attention, time and emotional energy. The challenge for managers is to ride the wave and not feel guilty about it. It is also to find the limits to this variety, pace and diversity. Mintzberg suggests that each manager develop a *Normally Calculated Chaos* measure. When is too much too much? What is overload in personal terms, but also in organizational terms? When does walking around begin to look more like running in circles? Mintzberg does not suggest an easy formula. He says that there are real threats today to NCC becoming AUC (Abnormally Unacceptable Chaos – my term). The obvious ones are the information overload, as well as the sensory overload of web-driven information and e-mail/texting.



There are no magic bullets to determine when enough is enough. But sentient managers can ask themselves the questions Mintzberg poses. Here are a few paraphrased. Read the rest in the book:

- To whom am I listening and am I listening?
- Am I getting information out to my people on a regular basis?
- Is the pace of change and adaptation reasonable for this unit?
- Am I spending enough or too much time on our external relations?
- Am I getting out within the unit, being seen, listening and sharing?
- Do I overwork? What impact does my work style have on my unit?
- Am I too superficial or am I lost in details?
- Is the pace of work that way because I like it?
- Do I use different media appropriately?
- Am I always reacting and never acting?

The Procurement War Zone

Just when you thought it could not get much more complex and expensive, the procurement process has taken another series of body blows. The eHealth controversy in the Ontario Government sent shock waves through that public service and will, like HRDC before it, have many unintended and unnecessary consequences. The report of the Auditor General of Ontario, Jim McCarter, is well worth reading (www.auditor.on.ca/en/reports_en/ehealth_en.pdf). Here are a few key points worth noting:

- All those involved ignored the perilously dangerous risk. This was not a health project; it was an IT project. They are fraught with their unique brand of risk, dragons and very dark places inviting failure.

- Massive contracting took place (forget the lunch headlines) with overworked public servants trying to ride herd. This was a crisis both of quality and capacity to manage.
- Too few people participated in the buy decisions and there was no effort to put in place countervailing challenge functions.

George Santayana, in *Reason in Common Sense – The Life of Reason*, wrote "Those who cannot remember the past are condemned to repeat it." Was eHealth any different from other major projects? Hardly. Did anyone involved look at the mistakes of others in order to avoid them themselves? Good question. Reports from auditors, case stud-

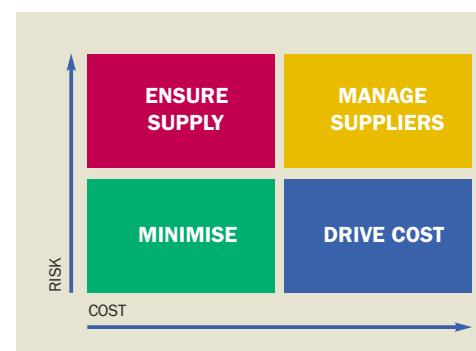
ies, and evaluations – it is all there to be learned, if you use them.

A good source of advice on procurement comes from Cathryn Kallwitz, Manager, Methodology and Standards at RFP SOLUTIONS, a private consulting firm. She has published a number of useful articles on procurement in the Canadian context, all available at www.rfpsolutions.ca/articles.htm. A Tale of Two Contracts, which was published in the *FMI Journal*, in October 2008, is a great guide on procurement, a good case study and useful at a very practical level. She stresses the need to establish the right procurement arrangements, language and culture. Abandon the language of partnerships and recognize a buyer/seller relationship for what it is. Some of her best points:

- State the intent of the contractual relationship up front;
- Develop a strong and complete Statement of Work;
- Go for fixed price contracts wherever possible;
- Watch who does what, but be prepared to share history, background and technical savvy that can facilitate the ends of the contract.

The Office of Government Commerce in the United Kingdom also has a useful pamphlet on smart procurement. The tips are similar to those of Cathryn Kallwitz but it also offers a good high level look at the relationship and response to risk and cost. There is more in the text, but the graph tells a great deal.

For more, see www.ogc.gov.uk/documents/CP0094.pdf.



Laying Bricks or Building a Hospital?

Survey after survey of staff in public organizations suggest a disconnect between what the leadership of the organization sees as its objectives and what the workers see. This is an alignment challenge and it is a hard one. Here is a short tale to help focus on the task of alignment, told by Alan R. Mully, President of Ford Motor Company (www.nytimes.com). A person stops at a construction site and sees a number of bricklayers. She asked each in turn, "What are you doing?" The first replies, "I earn a living laying bricks." And the second, "I am a professional bricklayer, laying bricks very well. I am going to be a great bricklayer." And the third: "I am working here, laying bricks which is my chosen profession, building a hospital." That bricklayer is the one you need to nurture.

Andrew Graham teaches at the School of Policy Studies, Queen's University. He welcomes your input and reactions to Briefly Noted at Andrew.Graham@queensu.ca.

ANDREW GRAHAM

Communiquer des idées de gestion : l'indice Fog

Ce n'est pas sans hésitation que je partage avec vous la technique de l'indice Fog. Cet indice, conçu dans les années 1950 par l'homme d'affaires américain Robert Gunning, visait à aider les rédacteurs pour que leurs écrits soient facilement compris par un grand nombre de personnes. Selon d'aucuns, l'indice pourrait servir à rendre une communication étoffée de mots complexes totalement nébuleuse et à produire de véritables galimatias! Honni soit qui mal y pense.

L'indice repose sur l'évaluation de mots complexes employés dans un texte. La longueur sert de critère. Il ne faudrait pas en conclure que toute langue managériale doit être monosyllabique! Selon cet indice, dont le calcul se trouve sur le site suivant <http://simbon.madpage.com/Fog/>, le nombre 15 est un bon indice de la compréhensibilité d'un texte. Examinez maintenant un communiqué des RH expliquant une restructuration organisationnelle conçue pour maximiser le champ d'action et accroître les niveaux de productivité, etc. Vous atteindrez facilement 30 ou 40 sur l'indice de Fog. L'objectif d'un tel communiqué n'est pas d'être compris, de toute évidence. L'indice de Fog peut être un outil fort utile. Essayez-le.



Award for Innovative Management
The Institute of Public Administration of Canada

Collaboration at work

In 2010, the Award will recognize public sector organizations that collaborate and demonstrate new and innovative ways of cutting across bureaucratic boundaries and silos to address the complex issues facing society.

Why should I apply?

Winners will receive nationwide recognition and will network with senior leaders from all levels of government and the public sector community

Key dates

Nominations deadline	April 30, 2010
Finalist reception	June 17, 2010 in Toronto
Finalist jury presentations	June 18, 2010 in Toronto
Announcement of winners	IPAC's 62nd Annual Conference August 22-25, 2010 in Ottawa

Apply today!

www.ipac.ca/Award_InnovativeManagement



IPAC IAPC

Dedicated to Excellence in Public Service



Prix pour gestion innovatrice
L'Institut d'administration publique du Canada

La collaboration à l'oeuvre

En 2010, le Prix reconnaîtra les organismes du secteur public qui collaborent et se montrent entrepreneurs et innovateurs dans leurs façons de franchir les frontières administratives et d'éliminer les cloisonnements afin de résoudre les problèmes complexes confrontant la société.

Pourquoi devrais-je me présenter ?

Les gagnants recevront une reconnaissance nationale et établiront des relations avec des leaders chevronnés de tous les paliers de gouvernement et de la collectivité du secteur public.

Dates à retenir

Acceptation des candidatures	30 avril 2010
Réception des finalistes	17 juin 2010 à Toronto
Présentations des finalistes au jury	18 juin 2010 à Toronto
Annonce des gagnants	62 ^e Congrès annuel de l'IAPC 22-25 août 2010 à Ottawa

Soumettez votre candidature dès aujourd'hui !

www.ipac.ca/PrixIAPCpourgestioninnovatrice



IPAC IAPC

Voué à l'excellence dans la fonction publique

Chaos calculé normalement



Le nouveau livre de Henry Mintzberg, *Managing*, est un retour complet à de nombreux thèmes de son texte fondamental de 1974. Par le biais de la recherche et en observant ce qu'ont fait de nombreux gestionnaires canadiens dans la fonction publique et d'autres, il réaffirme que le management se caractérise par un rythme rapide, qu'il est riche en information, riche en ambiguïté et conflits, et cherche à obtenir sa part d'attention, de temps et d'énergie affective parmi de nombreux concurrents. Le défi pour les gestionnaires consiste à soutenir bravement le choc et à ne

pas avoir mauvaise conscience. Cela consiste également à trouver les limites à cette variété, ce rythme et cette diversité. Mintzberg suggère que chaque gestionnaire mette au point un certain Chaos calculé normalement. Quand peut-on dire que trop c'est trop ? En quoi consiste la surcharge en termes personnels, mais également en termes organisationnels ? Quand est-ce que se balader finit par devenir synonyme de tourner en rond. Mintzberg n'a pas de formule miracle à proposer. Selon lui, il existe aujourd'hui de véritables menaces qui pourraient faire que le Chaos calculé normalement devienne le Chaos anormalement inacceptable (mon expression). Les menaces les plus évidentes sont la surdose d'information, ainsi que la surcharge sensorielle de l'information sur le Web et les courriels/ télémessages.

Il n'existe pas de solution magique pour déterminer quand trop c'est trop. Mais les gestionnaires sensibles peuvent se poser à eux-mêmes les questions que pose Mintzberg. En voici quelques-

unes paraphrasées. Vous trouverez le reste dans l'ouvrage en question :

- Qui est-ce que j'écoute et est-ce que j'écoute vraiment ?
- Est-ce que je transmets l'information régulièrement à mon groupe ?
- Est-ce que le rythme des changements et l'adaptation sont raisonnables pour cette unité ?
- Est-ce que je passe assez de temps ou trop de temps en ce qui concerne nos relations externes ?
- Est-ce que je suis présent au sein de l'unité, est-ce qu'on me voit, est-ce qu'on m'entend et est-ce que je partage ?
- Est-ce que je travaille excessivement ? Quel impact a mon style de travail sur mon unité ?
- Suis-je trop superficiel ou trop pointilleux ?
- Est-ce que le rythme de travail est ainsi parce que j'aime qu'il soit ainsi ?
- Est-ce que j'utilise différents médias de manière appropriée ?
- Est-ce que je suis toujours en mode de réaction plutôt qu'en mode d'action ?

Quelques expressions agaçantes et comment y remédier

On trouve sur le site *Askthemanager.com* (<http://askthemanager.com/2008/11/the-25-most-annoying-business-phrases/>) une liste d'expressions (NDT : en anglais) utilisées ad nauseam et qui indiquent clairement à l'interlocuteur que la situation va se corser. Dieu merci, le site propose quelques solutions de remplacement, plus près du langage parlé. Voici quelques exemples (NDT : Nous avons adapté le cas échéant). Visitez le site ; il serait utile d'y ajouter quelques locutions canadiennes. Toute proposition serait grandement appréciée.

NE DITES PAS...	DITES PLUTÔT...
Sortir des sentiers battus	Faire preuve de créativité, innover
Donner son 110 % (ou plus, si l'on tient compte de l'inflation!)	Faire de son mieux
Être prêt à se mettre à l'œuvre	Commencer tout de suite
Survol à 30 000 pieds /mètres	Vue d'ensemble
Jeter par la fenêtre	Sacrifier
Redimensionnement	Réduction
Fournisseur de solutions	Vendeur, consultant
Changement de paradigme	Changement fondamental
À ce moment précis	Maintenant
Activité de suivi	Tâche

La santé managériale : quelques règles de sens commun

Michael Pollan, auteur de **The Omnivore's Dilemma** (www.michaelpollan.com), a énoncé quelques règles simples pour une alimentation saine, la meilleure étant sans doute de ne rien ingérer qui ne se décompose pas. On aurait besoin de nos jours de telles règles pour la santé de la gestion publique. Pour susciter le débat, en voici quelques-unes, mais vos suggestions sont les bienvenues :

1. Ne mettez jamais en œuvre une politique, un changement de procédure ou une initiative que vous ne pourriez pas expliquer à votre mère.
2. Évaluez d'abord le risque que le travail ne se fasse pas. Évaluez ensuite le risque de faire une erreur.
3. Cherchez à savoir pourquoi les autres n'ont pas réussi à faire ce qu'on vous demande à votre tour de faire.
4. Ne dites jamais « pour toujours » et ne jouez jamais à l'unique gagnant qui

Suite à la page 40

Suite de la page 39

remporte toute la mise.

5. Évitez scrupuleusement le jargon managérial.
6. Fonctionnez en mode multitâche quand il s'agit de choses, non de personnes.
7. Recrutez la diversité des points de vue, même si les candidats vous agacent. Ne cherchez pas votre alter ego.
8. Évaluez honnêtement les coûts et n'acceptez jamais des estimations ou des délais qu'on vous soumet avec le sourire.
9. Occupez suffisamment longtemps votre poste pour régler les erreurs que vous avez commises lors de votre entrée en fonction.

Poser des briques ou construire un hôpital ?



Les sondages auprès des employés d'organismes publics indiquent de façon constante qu'il existe un écart entre la perception qu'ont les dirigeants des objectifs de leur organisme et celle des employés. C'est tout un défi à relever que d'harmoniser des perceptions aussi divergentes. Pour ce faire, Alan R. Mulally, président de la Ford Motor Company (www.nytimes.com) a raconté l'anecdote suivante. Une personne s'arrête sur un chantier de construction et voit plusieurs briqueteurs. Elle demande à chacun : « Que faites-vous ? ». Le premier répond : « Je gagne ma vie en posant des briques. » Le deuxième : « Je suis un briqueteur qualifié ; je suis un expert en la matière. » Et le troisième : « Je travaille ici, j'exerce par choix le métier de briqueteur et je construis un hôpital. » C'est ce dernier type d'employé qu'il faut privilégier.

La zone de guerre de l'approvisionnement

Alors que l'on pensait que les choses ne pouvaient pas devenir beaucoup plus complexes et chères, le processus d'approvisionnement vient de subir une nouvelle série de coups durs. La controverse au sujet de Cybersanté au gouvernement de l'Ontario a provoqué des ondes de choc dans la fonction publique tout entière et, tout comme pour DRHC auparavant, elle aura de nombreuses répercussions non voulues et inutiles. Le rapport du Vérificateur général de l'Ontario, Jim McCarter, sur la question vaut vraiment la peine d'être lu. Voir : www.auditor.on.ca/fr/rapports_fr/cybersant%C3%A9_fr.pdf. Voici quelques points clés qu'il est bon de noter :

- Toutes celles et tous ceux qui ont été impliqués ignoraient le risque périlleux qu'ils couraient. Il ne s'agissait pas d'un projet de santé, mais d'un projet de TI. Ces projets présentent un genre de risque particulier, des dragons et cavernes très sombres invitant à l'échec.
- D'énormes contrats ont été passés (oubliez les manchettes au sujet des déjeuners) avec des fonctionnaires débordés essayant de guider le troupeau. C'était une crise à la fois de qualité et de capacité qu'il fallait gérer.
- Trop peu de personnes participaient aux décisions concernant les achats, et aucun effort n'avait été déployé

pour mettre en place des fonctions de remise en question compensatoires.

George Santayana, a mentionné dans **Reason in Common Sense, The Life of Reason** : « Ceux qui sont incapables de se souvenir du passé sont condamnés à le répéter ». Est-ce que Cybersanté était un projet différent de tout autre projet majeur ? Pas vraiment. Est-ce que les personnes concernées ont remarqué les erreurs des autres de manière à les éviter elles-mêmes ? Bonne question. Il existe des rapports des vérificateurs, des études de cas et des évaluations – tous ces documents sont mis à votre disposition pour en tirer des leçons.

Pour obtenir des conseils sur l'approvisionnement, une bonne source serait Cathryn Kallwitz, gestionnaire, Méthodologie et normes, chez RFP SOLUTIONS, cabinet privé de consultants. Elle a publié un certain nombre d'articles utiles sur l'approvisionnement dans le contexte canadien ; ceux-ci peuvent être consultés sur le site www.rfpsolutions.ca/articles.htm.

A Tale of Two Contracts, qui a été publié dans la revue **FMI Journal** en octobre 2008, est un guide remarquable sur l'approvisionnement, une bonne étude de cas, et il est utile à un niveau très pratique. Elle y soulignait le besoin d'établir les dispositions, le langage et la culture qu'il faut en ce qui concerne

l'approvisionnement. Laissez tomber le langage des partenariats et reconnaissez une relation acheteur/vendeur pour ce qu'elle est. Voici certains de ses points les meilleurs :

- Mentionner ouvertement l'intention de la relation contractuelle.
- Élaborer un énoncé des travaux qui soit solide et complet.
- Favoriser les contrats à prix fixe dans la mesure du possible.
- Vérifier qui fait quoi, mais être prêt à partager son expérience, ses antécédents et ses compétences techniques, ce qui pourrait faciliter les conclusions du contrat.

L'Office of Government Commerce au Royaume-Uni dispose également d'une brochure utile sur l'approvisionnement intelligent. Les conseils sont similaires à ceux de Cathryn Kallwitz mais, de plus, la brochure offre un bon aperçu de haut niveau des relations entre risques et coûts et des réactions à ceux-ci.

Pour plus d'information, consulter : www.ogc.gov.uk/documents/CP0094.pdf.

Andrew Graham enseigne à l'École d'études politiques, Université Queen's. Il accueille avec plaisir vos idées et points de vue. Envoyez-lui un message à Andrew.Graham@queensu.ca.