

KØRT FAST I PROCESSEN

Når fagligt dygtige ledere vender tilbage til kursusbænken, er det ofte for at blive klogere på, hvordan de får medarbejderne til at flytte sig i nye retninger. Og her har de fat i noget af det vigtigste ved ledelse i dag, mener professor Jan Molin på CBS. Han er fadder til den ti år gamle MMD

af SIDSEL BOYE | sib@kl.dk |

Hver januar inviterer CBS de gamle hold fra lederuddannelsen MMD, Master of Management Development, tilbage på skolebænken i en uge, for at de kan mødes med netværket og få tanket op. Og netværket er vigtigt, når man har en lederuddannelse på et niveau, som der ikke findes så mange af i hver organisation.

– Vores netværk af dimittender siger, at det kan være en ensom position at være den eneste ud af måske 20, der har den lederuddannelse og et klart fokus for det ledelsesmæssige arbejde. Der skal man være stærk i troen og vedholdende for at rejse en diskussion, siger Jan Molin, professor CBS og fadder til den ti år gamle MMD.

På de ti år er der gået 120 kandidater igennem den etårige masteruddannelse, deraf cirka hver anden fra den offentlige sektor. Og Jan Molin mener, man kan påvise effekten af lederuddannelse på det niveau.

– Nu kender jeg mest til vores egen uddannelse, og ledere, som har taget MMD, har klart en effekt. De er med til at udvikle alternative løsninger for, hvordan man organiserer sig og får nogle mere hensigtsmæssige relationer til medarbejderne, siger Jan Molin.

Han ser lederuddannelserne som mulighe-

den for, at lederen kan få udvidet sit repertoire og se flere muligheder og alternativer.

– Det er ikke i sig selv en kvalitet, at lave noget anderledes. Der er ikke altid brug for revolutioner, bare noget flytter sig. Det kan også være, man skal lave det, man plejer, fordi timingen ikke er til andet. Det værste, der kan ske på en lederuddannelse, er, at man bliver hellig på en ny måde. Så kan man lige så godt være hellig på den gamle, siger Jan Molin.

Som mangeårig underviser er han kritisk over prioriteringen af ledelse i uddannelsessystemet og over for den udbredte mangel på tradition for ledelse.

– Vi har et uddannelsessystem i Danmark, hvor ledelselementet er totalt fraværende. Kun en eller to uddannelser på universiteterne har et ledelsesperspektiv. Det har at gøre med, at vi er et samfund med en lav magtdistance. Vi har en tro på, at ledelse er noget, man ligesom selv samler op og lærer sig som så meget andet, siger Jan Molin. Den traditionelle forestilling

om ledelse handler om discipliner som økonomi, strategi, styring og systemer. Men det er ikke primært det, de "sultne" ledere efterlyser, når de kommer på CBS' uddannelse. De kommer i stedet for at lære, hvordan man

som leder håndterer processer og finder alternativer til fastlåste systemer. – Ledelse er proceskompetence.

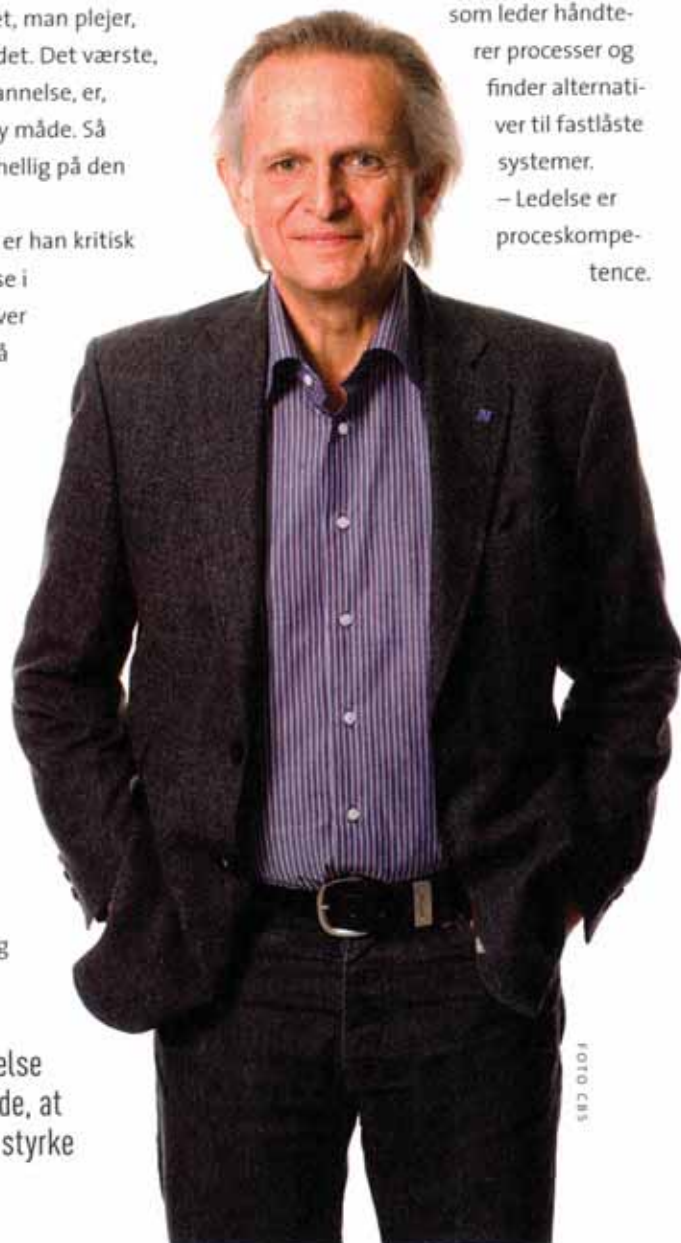


FOTO CBS



Jeg er stor tilhænger af, at man investerer i uddannelse af offentlige ledere, og når vi har besøg af DI, siger de, at hvis vi vil gøre en samfundsmæssig indsats, skal vi styrke uddannelsen af offentlige ledere.



Det er i uenigheden, man får øje på fornyelsen.

Konsensus er iscenesat impotens.

DEKAN OG PROFESSOR
JAN MOLIN



FOTO: TAO LYTZEN FOR CBS

CBS er rammen om lederuddannelsen Master of Management Development.

Hvis alle medarbejdere altid selv valgte den rigtige løsning, var der dybest set ikke nogen grund til at have en leder. Ledelse handler om at få folk til at gøre noget andet, end de ville have gjort ellers af egen drift. Og mange ledere har været i situationer, hvor de klassiske fagligheder ikke var nok, og hvor de har slået sig på, at de ikke kan få processen til at fungere. De er som regel folk med gode idéer og en evne til at se muligheder. De er bare kørt fast og kan se, at de ikke slår til, siger Jan Molin.

Netop fordi pædagogikken i det danske uddannelsessystem traditionelt handler mere om at formidle information, viden og teori og i mindre grad om at udvikle en praksis, kan det være noget af en udfordring for lederne at prøve kræfter med processtyring. – De fleste ledere tror, at de skal beslutte noget om indholdet. Men vi lærer dem, at de skal sætte rammer og styre processen, og det giver folk et chok. Det er, som om noget forsvinder mellem fingrene på dem. De er så vant til, at det handler om fagligt indhold, siger Jan Molin.

Kommunerne og lederuddannelserne er i dag pressede på økonomien, og af historiske grunde er der heller ikke lærere nok, som kan undervise i processer og imple-



Nogle steder og ikke mindst i den offentlige sektor er det at være leder – lidt arrogant sagt – en utilsigtet bieffekt ved det at gøre karriere. Man belønnes for sin faglighed med et lederjob, og på vej op ad karrierestigen får man flere medarbejdere og undervejs kan man se, at lederne ingen idé har om, hvad de skal stille op med de der mennesker.

DEKAN OG PROFESSOR JAN MOLIN

mentering af ledelse. Alligevel er Jan Molin optimistisk, fordi han oplever en stigende interesse for området. Og filosofien er den samme, som den gang han selv for 30 år siden blev ansat.

– Min gamle professor lærte mig, at hver gang, der kommer et nyt krav på regnskabsområdet, så er det vigtigt, at medarbejderne decentralt accepterer det nye system. For ellers vil det bare styrke deres fantasi med hensyn til at omgå kravene. At det hænger sådan sammen, er vores skattesy-

stem et godt eksempel på. Altså hvis man vil styre økonomien, handler det om processer og om relationer.

Noget af det mest elementære i procesledelse er, at man skal koncentrere sig om relationer og ikke om personer.

– Det er svært at få ind under huden. Men man kan ikke lede folk, hvis man tror, man står over for en person. Man kan kun forstå en person som en del af meget stærke relationer til andre på arbejdspladsen. Får man først det rigtig ind på lystavlen, skifter ens forestilling om, hvad der skal til, siger Jan Molin.

For at gøre en lang historie kort, så viser trivselsundersøgelser, at folk går på arbejde, fordi de har gode kolleger, og relationer er altid stærkere end chefen.

– Relationerne til kollegerne spiller så kraftig en rolle, at chefen kan sige, hvad han vil. Det er ikke fordi, man har noget imod chefen, men man lytter mere til kollegerne, fordi de er vigtigere. Det har ikke en snus med økonomiske strategier at gøre, men vil man styre økonomien skal man have fat i relationerne på en arbejdsplads, siger Jan Molin. <

Læs mere i Kenneth J. Gergens
"Virkelighed og relationer"