



GENTAGELSER, FLERTYDIGHED OG FORANDRING.

Lederudvikling og effekt?

1. FORORD

Når man, som vi, år efter år har den store glæde at være tæt på de ledere, som passerer forbi os som deltagere på MMD uddannelsen, så er der ikke nogen tvivl om, at udvikling af det personlige lederskab på MMD gør en forskel. Der sker noget. Nysgerrighed og udviklingstrang kombineret med en dedikeret involvering i studiet giver nyt sprog, nye begreber og flere perspektiver, som åbner for andre handlemuligheder. De enkelte deltagere skaber sig undervejs et personligt ståsted til at være en anden leder end den, de før var. Et nyt afsæt for gentagelser, flertydighed og forandring i egen ledelse og i egen organisation. "Din Udvikling. Virksomhedens Forvandling" som vi udtrykker det i uddannelsens motto.

Men hvordan kan vi vise det? Hvordan kan vi sandsynliggøre over for andre, at MMD som en praksisnær og forskningsbaseret lederuddannelse bidrager til markante gennemslag ikke alene i den enkelte, men også i høj grad i de involverede virksomheders ledelse, organisering og forandring?

Det var spørgsmålet, da vi for godt halvandet år siden begyndte at tale om at skrive en bog i anledning af MMD uddannelsens 20 års jubilæum. Ikke som et festskrift, ikke et nostalgisk eller kronologisk tilbageblik, men som et bidrag med erfaringer om, hvordan udvikling af det personlige lederskab skaber bevægelser og effekter med organisatorisk, ja samfundsmæssig betydning.

MMD's jubilæumsantologi diskuterer lederudvikling og effekt, og den viser, hvordan vi på en forløsende anden måde (end de gængse måle/evalueringsmetoder) kan forstå, nærme os, tale om, skabe dokumentation for samfundsmæssig impact af lederuddannelse. Det sker via formidling af en række konkrete, virksomhedsbaserede udviklingsprocesser, som analyseres og perspektiveres i lyset af det forskningsbaserede grundlag for uddannelsen.

Der er en bred erkendelse af, at ledelse gør en forskel. Det bliver straks mere mudret, når det kommer til forståelsen af, hvad ledelse handler om, hvordan ledelse kan udvikles, og hvordan vi kan tale om effekten? Jubilæumsantologien er tænkt som et bidrag til disse debatter.

At styre på rammer og ikke på indhold er en essentiel byggesten i MMD-DNA'et. Det er sådan, at vi gennem 20 år har ledet, undervist og udviklet os selv og deltagerne på uddannelsen. Således også for antologiens tilblivelse, hvor udviklingen af de enkelte kapitler er sket i en stramt styret proces igennem hvilken deres indhold og pointer er opstået i en åben proces af fælleskonstruktion med dialog som omdrejningspunkt.

I første fase har professorer som undervisere på MMD hver især inviteret en MMD dimittend fra uddannelsens første 20 leveår til en fælles undersøgelse af 'lederudvikling og effekt?'

Hvert par har mødtes til to halvdagsworkshop på CBS. Samtalerne mellem professorer og praktikere har haft til opgave at åbne for genopførelse af konkrete hændelser og ledelsesforløb med rødder i processer og diskussioner i den enkelte leders liv før, under og efter mødet med MMD.

På første møde har MMD lederen beskrevet en udviklingsproces støttet af underviserens spørgsmål om forløb, beslutninger, udfordringer, konsekvenser o.l. for herigennem at trække tråde til begreber og teorier i den forskning, som uddannelsens undervisning bygger på.

På basis af dette indledende møde er der skrevet et første kapiteludkast, som for hvert par har været grundlag for yderligere nuancering, fortolkning og perspektivering på den anden halvdags workshop to-tre måneder senere. Processen har således sat umiddelbare refleksioner og følelser i gang hos fortællerne, den har givet mulighed for 'at glemme det lidt' og vende tilbage til historien med nye øjne og tanker.

Til den anden workshop har hver af kapitlernes fortællere inviteret en gæst efter eget valg (chef, kollega, medarbejder eller samarbejdspartner), som har bidraget med deres undren og iagttagelser om effekterne af 'det der skete' fra et andet ståsted.

Alle bogens 24 bidragydere er præsenteret bagerst i bogen. Tilsammen spejler MMD dimittenderne som fortællere den diversitet, som har været typisk for uddannelsens deltagere gennem alle årene: En skøn blanding af erfarne mænd og kvinder fra et bredt spektrum af kontekster i private og offentlige organisationer. En anden iagttagelse kan ses i det faktum, at der er tale om ledere, som er dimitteret for både 2 år, 4 år, 6 år og op til 14 år siden. Det siger noget om den inspiration og bevægelse, som uddannelsen er med til at skabe i deltagerne også på lang sigt.

De deltagende professorer fra MMD's lærergruppe har undervist på uddannelsen siden dens start.

En antologi med så mange 'stemmer' kan let risikere at knække over, falde fra hinanden, blive indforstået. Kapitlerne er skrevet af journalist og forfatter Susanne Sayers, der som ekstern observatør og skribent langt bedre end vi ville kunne, har fastholdt et neutralt blik på den enkelte historie og samtidig skabt et konsistent udtryk på tværs af de mange forskellige erfaringer, der kommer til orde i bogen. Vi har sammen med Susanne Sayers været gennemgående deltagere på alle workshops.

Ud af denne proces er der kommet 7 personlige, tankevækkende og reflekterede beretninger – fra ledelsesrum i Københavns Kommune, Göteborg Universitet, Ålborg Teater, CPH Lufthavne, Jyske Bank, Nordsjællands Hospital, Langer & Rasmussen, Danske Lotteri Spil.

Der tales rundt om og ind i hjertet af ledelsesarbejdet på måder og om situationer, som uden tvivl vil kunne genkendes af ledere mere bredt. For eksempel med følgende temaer:

- Hvilke dilemmaer og handlemuligheder opstår, når topledelsen repræsenterer et helt andet styringsparadigme end én selv?
- Hvordan kan man som leder løsne op for en historisk forankret kultur, som står i vejen for udvikling?
- Hvad kræver det af lederen som 'kontrapunktisk stemme' i organisationer, som skal fusionere, lægges sammen, udvikle kompetencer og følge nye strategier?
- I hvor høj grad kan lederen bruge sig selv, sin fortid og følsomhed til at udvikle tillid og relationer – som alternativ til metaforen om den heroiske, handlekraftige, enlige eller enerådende leder?
- Hvorfor er det ikke 'svagt' som leder at vise tvivl, ikke at have svar, gå imod egne beslutninger, give plads, slække på kontrollen og styringen?

Bogens beretninger er én lang illustration af, at ledelse aldrig er et frit valg på hylderne, men altid i sin succes eller fiasko er afhængig af lederens evne til at gribe tilpas ind i det, der er den konkrete, unikke, lokale kontekst.

Kapitlerne zoomer ind på det personlige lederskab i samspillet med de konkrete kontekster, historier og relationer, som er på spil i de respektive organisationer. Fortællingerne beskriver, hvordan det er lykkedes for fortællerne at skabe udvikling under vidt forskellige vilkår – med succeser, modstand, tvivl, tilbageslag og nye muligheder. De illustrerer, hvordan MMD lederne bruger iagttagelser og forståelser fra uddannelsen i deres hverdag.

Historie, kontekst og relationer spiller afgørende ind, og derfor er kapitlerne også indbyrdes meget forskellige – selv om bogens fortællere har været på samme uddannelse. Hvert kapitel indledes med en opsummerende 'appetizer', og de kan læses uafhængigt af hinanden i vilkårlig rækkefølge.

Bogens indledende og afsluttende kapitel repræsenterer på hver deres måde den grundlagtænkning, som MMD og MMD's jubilæumsantologi bygger på.

Kapitel 2 lægger ud med en teoribaseret og kritisk diskussion af begrebet impact, sådan som det manifesterer sig i den fremherskende evaluerings- og målingstankegang. Der argumenteres for et konkurrerende alternativ med relevans for uddannelser og universiteter i meget bredere forstand end alene MMD på CBS. Kapitlet udgør således et teoribaseret og nyskabende ræsonnement om, hvordan vi kan forstå og undersøge effekten af lederudvikling, sådan som det er bogens ærinde og konklusion. Kapitlet er dog som sådan ikke en forudsætning for – om end nok en styrket perspektivering af – at læse og få udbytte i de 7 ledelsescases, som følger efter.

Sidste kapitel (kapitel 10) er en introduktion til den faglighed og pædagogik, som nu gennem 20 år har mødt og udviklet deltagerne på uddannelsen. Også dette kapitel kan læses i sin egen ret både før, efter eller undervejs i mødet med de 7 ledelsescases.

Der er i årenes løb skrevet et stort antal lærebøger, hvor forskningsfaglige perspektiver præsenteres side om side med beskrivelser af udfordringer og generelle forhold i virkelighedens organisationer. Der er samtidig (også på CBS) produceret et stort antal case-samlinger, der ideelt set kan indgå i undervisningen side om side med præsentationen af begreber, teorier og modeller.

En pointe med bogens tilblivelsesproces og endelige resultat har været at gøre op med denne adskillelse af praksisbeskrivelser og teori. Vi har således ikke været optaget af at beskrive, hvordan teorier og begreber fra konkrete moduler på uddannelsen slår igennem i deltageres praksis. For det er nu engang slet ikke sådan, at lærerprocesserne og den pædagogiske metode på uddannelsesforløbet fungerer.

Snarere er sigtet at illustrere, hvordan udvikling gøres mulig i den gensidighed, som opstår i dialogen mellem teori og praksis – for både undervisere og deltagere. Ved at integrere uddannelsesprocessen, forskningsgrundlaget og praksisgennemslaget i deltageres konkrete ledelsesarbejde opstår personlig, virksomhedsrelateret og samfundsmæssig impact.

Kort sagt er bogen ikke optaget af at 'måle' uddannelsens effekt. Alternativet til at måle effekter (resultater) er at understøtte performativitet: Handlinger og dialoger der åbner for nye indsigter og muligheder. Derved er den et vidnesbyrd om, at mødet mellem forskningsbaseret viden, pædagogik og praksiserfaringer skaber nye startskud til både refleksion og udviklende ledelsesforløb. I gentagelsen af møder og gentænkningen af organisatoriske processer bliver 'forskellene, som gør en forskel' tydeligere, og de bliver igen udgangspunkt for nye, udviklende gentagelser og forandring.

De, der søger ind på MMD, er allerede i bevægelse. MMD's bidrag er at facilitere denne lyst til at udvikle og flytte sig. Ved fælles hjælp at udfordre gængse opfattelser, fastholde nysgerrighed, skabe muligheder for

afprøvninger, inspirere til at få øje på noget andet og insistere på, at der er noget at lære i alt, og at man altid kan gøre noget andet. Bevægelsen fører forbi MMD, og den fortsætter efter det afsluttede uddannelsesforløb.

Jubilæumsantologien er i naturligvis i høj grad dedikeret til de foreløbig godt 370 ledere i MMD's Community, som uden tvivl vil nikke genkendende til mange pointer og passager undervejs.

Indholdet vil forhåbentlig også være interessant i bredere forstand. Det er vores håb, at antologien i kraft af den viden og erfaring, som den deler, kan vække nysgerrighed og være til inspiration for alle, som på den ene eller den anden måde beskæftiger sig med ledelse og ledelsesudvikling.

Stor tak til alle bogens bidragydere for vedholdende engagement, åbenhed, ærlighed og berigende samtaler. Det har været et privilegium at udvikle dette bogprojekt sammen med jer.

Jan Molin & Lise Balslev
Den 12. december 2020

MMD Jubilæumsantologi.
Udkommer på Forlaget Samfundslitteratur, primo 2021.