

MMD UNDERVISERE - NOGLE IAGTTAGELSESPPOSITIONER

Jan Molin, MMD studieleder, professor, dr.merc & uddannelsesdekan på CBS

"Ledelse handler altid om historie, kontekst og relationer – og det er min bedste overbevisning at alle tre elementer udtrykker konstruktioner, som den enkelte leder selv er medansvarlig for. Det giver mulighed for en række antagelser på baggrund af hvilke den enkelte kan udvikle sit lederskab:

- *Den der vender ryggen til historien, vender ryggen til de ledere og medarbejdere, som skal bære udviklingen af fremtidige muligheder. Det personlige lederskab bygger således på udviklingen af fælles fortolkninger af en levet historie.*
- *Ledelse er ikke et frit gode, hvor den enkelte kan 'vælge' at forme sit eget lederskab. Organisering og ledelse er gensidigt konstituerende, og som sådan knytter lederskabet sig til den organisatoriske kontekst.*
- *Den mindste sociale enhed vi kan arbejde med er 'dyaden'. Det enkelte menneske eksisterer ikke isoleret fra sine relationer til andre. Ledelse bygger således på udviklingen af relationer og gensidighed."* Jan Molin

Henning Green, Managing partner, cand.psych. Green Andersen, Erhvervspsykologi A/S

"Udover ledelse af sig selv og ledelse på tomandshånd er en væsentlig del af ledelsesopgaven at sammensætte, lede, udvikle og afvikle arbejdsgrupper og have blik for grupperes indbyrdes samspil mod et mål. Det er velkendt, at grupper både har et rationelt og et irrationelt målfelt, som fungerer i og med hinanden. Individet påvirker gruppen, og gruppen påvirker individet, bevidst og ikke bevidst, hvad angår følelsen af tilknytning, engagement og effektivitet. Det kræver følelsesmæssig "musikalitet" at fornemme subtil irrationel/rationel underlægningsmusik i grupperes dynamik. Det er fra denne iagttagelsesposition, at jeg processuelt og teoretisk gerne vil assistere jer med jeres personlige undersøgelse, forståelse, udvikling og håndtering af egne personlige kompetencer i jeres professionelle roller – på en måde som kan inspirere til engagement i opgavevaretagelsen". Henning Green

Kristian Kreiner, Professor Emeritus, Institut for Organisation, CBS

"De fleste er enige om, at ledere lever i en kompleks, usikker og uklar verden. De fleste er også enige om, at det er lederens opgave at reducere denne kompleksitet, usikkerhed og uklarhed. Hvis det ikke lykkes dem, er vanskelighederne et resultat af et ledelsesmæssigt svigt. Men for mig tyder alting på, at disse vanskeligheder er et ledelsesmæssigt vilkår, som betyder, at man aldrig kan forudsige konsekvenserne af sine dispositioner, altid savner kritisk information og aldrig kan være sikker på, at man har tolket situationen rigtigt. Når dette



vilkår bliver udgangspunktet for refleksion, ændrer alt sig: hvad man skal stræbe efter som leder, hvordan man skal begrunde sine valg, og hvad man skal lære af sine erfaringer. Det handler MMD om for mig." Kristian Kreiner

Jan Mouritsen, Professor, Department of Operations Management, CBS

"MMD drejer sig for mig om det forhold, at der sjældent er en direkte linje mellem handling og ønsket effekt. Det skyldes dels, at mange ledelsesaspirationer er rettet mod effekter såsom koordination, optimering og alignment men mindre mod de handlinger, der leder til sådanne effekter. Dels skyldes det, at én handling sjældent kan stå alene. Effekter er konsekvenser af mange betingelser og handlinger, der ikke har én skabelon, men skal findes i den konkrete situation. Ledelse er derfor dynamisk i sit forhold til konsekvenserne af sig selv." Jan Mouritsen

Peter Karnøe, Professor, Center for Design, Innovation, and Sustainable Transition, Department of Planning, Ålborg Universitet (København)

"Der er i tiden en meget udbredt forståelse af strategi som en rationel og forudsigelig styringsproces, hvor topledelsen ved hjælp af kvantitative analyser kan opbygge tilstrækkelig viden til at formulere strategier, som skal eksekveres i den organisatoriske enhed. For mig handler ledelsens arbejde med strategi ikke om 'enten-eller' men om at arbejde med paradokserne i formningen af organisationens udvikling: Ledelser er både vigtige og alligevel ikke nok; ledelser skal involvere sig, men kan ikke samtale med alle; tal og data er vigtige og ikke nok; planer er vigtige og ikke nok; forslag til kultur og værdier er vigtige og ikke nok; leg og udforskning er vigtigt og ikke nok; KPI kan både være OK, og alligevel ikke nok ... Min ambition med strategimodulet er at inspirere deltagerne til at udvikle en egen 'både/og' praksis i strategisk ledelse med afsæt i forskellige grundteorier om strategi som spejl for deres kritiske refleksion over vanebaserede handlinger." (Peter Karnøe)

Majken Schultz, Professor i Organisation, Institut for Organisation, CBS

"Spørgsmål om identitet synes mere aktuelt end nogensinde. Selv om MMD fokuserer på organisationers identitet, så viser debatter om national og lokal identitet de kræfter, der er på spil. Identitet er konstant under forandring og i takt med, at forandringshastigheden øges, så bliver spørgsmålet om kontinuitet mere presserende. I en verden i konstant bevægelse bliver ledelsesopgaven ikke at skabe forandring, men at skabe tråde af sammenhæng og kontinuitet i den konstante bevægelse. Identitet bliver ikke kun en refleksion i rum – hvordan er vi i forhold til andre – men også en refleksion i tid: hvem har vi været og hvem er vi ved at blive? Det er min ambition hele tiden at udvikle forståelsen af organisatorisk identitet under forandring på MMD og afsøge konsekvenser for ledelse i praksis." Majken Schultz

John Christiansen, Professor, Department of Operations Management, CBS

"Min interesse er at prøve at afdække, undersøge og analysere ledelsesteknologier i en organisatorisk og ledelsesmæssig sammenhæng, og de ledelsesmæssige konsekvenser de får. Analytisk trækker jeg på min baggrund i organisationsteori og interesse for, hvorledes vores forståelse af diverse organisatoriske fænomener informeres eller trækker på forskellige teoretiske reference-rammer, som hver for sig kan lede til ganske forskellige opfattelser af det, vi iagttager. Jeg er de senere år vendt tilbage til en gammel interesse for at forstå og studere fænomenet "beslutninger". Hvad er det, hvor kommer de fra, og er de overhovedet vigtige? Vi er i megen ledelsestænkning funktionalistisk optaget af beslutninger, mens vi en diskursiv og konversiv sammenhæng kan se, at vi sandsynligvis hellere burde være optaget af konversationen og de spor, den udlægger for vores forståelse og handlinger." John Christiansen

Allan Holmgren, Mag.art.psych., Direktør DISPUK og adjungeret professor, CBS

*"Mit udgangspunkt er poststrukturalistisk. Det indebærer en opfattelse af, at der ikke eksisterer privilegerede iagttagelsespositioner, hvorfra virkeligheden kan beskrives eller konstrueres, men at enhver position indebærer magt. Magten er hverken positiv eller negativ. Den er produktiv – med et fokus på det, Foucault kalder moderne magt. Denne position kan derfor kaldes social produktionisme eller normativ produktionisme. Identitet opfattes som en social produktion, som reel og virkelig, og derfor ikke som en social konstruktion. Positionen indebærer et fokus på diskurser og fortællinger forstået som narrativer, og på at problemer er noget af det vigtigste at tale om, fordi problemer giver narrativet et *spændingsmoment*, en peripeti (Aristoteles begreb). Som Bruner skriver: 'Stor fortælling handler om problemer og er ikke en undervisning i problemløsning'." Allan Holmgren*

Ole Fogh Kirkeby, Professor i Ledelsesfilosofi, CBS

"Min iagttagelsesposition har sit grundlag i, at dét at lede er at handle, og at handle er i denne kontekst at tale. Det bliver da alt afgørende, hvordan vi siger det, vi siger. Vi må udvikle den maksimale refleksivitet i forhold til det, vi siger. Dette er ikke kun en meta-teoretisk, eller en paradigmatiske begrundet perspektivforskydning, men en bekræftelse af den fortrolighed med ordene, der bekræfter, at vi ved, hvilken viden, hvilke erfaringer og hvilke følelser, de gemmer på. Ledere må lære at vælge deres ord med en forstærket omhu, når de taler med andre, og når de taler med sig selv, for ordet er sjælens spejl. Det er dette, som jeg ofte ser, at ledere endnu ikke satser nok på, og som er en proces, jeg gerne vil assistere ved." Ole Fogh Kirkeby