

# Lederuddannelse i det 21. århundrede – med Mintzberg i spejlet.

*Af: Erhvervspsykolog Kit Sanne Nielsen, Erhvervspsykologerne ApS.*

Artikel til Ledelse i Dag.

På den årlige Academy Of Management Konference i USA (2005) holdt den kendte ledelsesforsker, Henry Mintzberg, nogle stærke og provokerende indlæg, hvor han kritiserede de amerikanske business schools for ikke at være i stand til at kunne lære ledelse. Efter hans opfattelse lever de i illusionen om, at man kan lære ledelse ved at blive sat på skolebænken. Man kan lære en hel masse nyttigt, fx finansiering, strategi og marketing, men man kan ikke uddanne sig til leder i et klasseværelse. Filosofien er, at ledere kan forandre tankegange og erkendelse gennem mere eller mindre autoritære undervisningsprogrammer, hvor svarene er givet på forhånd, og hvor det bare drejer sig om at være klog nok til at finde dem. Ordet »uddannelse« signalerer også, at man én gang for alle kan tilegne sig den rigtige kompetence i ledelsesjobbet. Uddannelse kan give nogle kvalifikationer, men hvorvidt det giver kompetence er et andet spørgsmål. Mintzberg langede også ud efter den filosofi der ligger gemt i MBA-uddannelserne. Nemlig at man kalkulerer med medarbejdere som en ressource på linie med andre ressourcer (økonomi, teknologi, lokalitet osv.). Medarbejderne ses ikke som mennesker, der sammen med ledere er aktivt involverede i en given organisatorisk proces. Derudover begrænser de traditionelle lederuddannelser sig til alene at opgradere den enkelte leders viden uden at se den som forankret i menneskelige relationer.

Mintzberg kritiserer også de fleste virksomheder ledere for slet ikke at forholde sig til et meget vigtigt verdensproblem: At verden er helt ude af balance. Maksimering af profit og forretningshensyn vinder frem på bekostning af socialt ansvar, omtanke, selvindsigt og konstruktiv kritik. Den stærke fokusering på shareholder-value (aktionærer) på bekostning af den mere helhedsorienterede stakeholder-value (mange interessenter) er et af Mintzbergs hovedtemaer på denne eftermiddag. Når bestyrelserne udelukkende fokuserer på aktiekursen bliver den administrerende direktør ofte holdt personligt ansvarlig – på godt og ondt - for hele virksomhedens resultat. Det skaber et økonomisk snæversyn og egoisme.

I stedet skal ledere på alle niveauer og især på de øverste bruge mere tid på at tænke sig om og forholde sig til de økonomiske beslutningers sociale konsekvenser. Verden har brug for virksomheder og konstruktivt kritiske ledere, der opfører sig socialt ansvarligt.

Mange større danske virksomheder har haft lederudvikling og lederuddannelser som store indsatsområder. Ledelse har i de sidste godt 30 år været et vigtigt anliggende i den interne virksomhedsudvikling. Lederens adfærd betragtes som model for, hvilken adfærd og hvilke indstillinger til arbejdsprocessen der ønskes af medarbejderne. Lederens egen kompetenceudvikling er derfor en opgave, som den interne uddannelsesfunktion skal være en aktiv medspiller i forhold til.

Jeg foretrækker at sætte følgende 4 nøglepunkter omkring lederuddannelse:

**1) For at ledere skal kunne lære ledelse skal uddannelsesforløbet ses i den konkrete praksis, organisationskultur og ses som udøvet i en kontekst eller sammenhæng.**

Ledelse foregår i en bestemt kontekst og er i konstant bevægelse. Ledelse er situationsafhængig. Derfor foregår ledelse i en konkret virksomhed altid med et eget forretningsgrundlag, sin særlige struktur, kultur og omverdensrelation. Den enkelte leder i en konkret virksomhed er med til at skabe situationer, adfærdsmåder og relationer i det system, som han er leder i. Lederens egen udvikling, som leder må derfor relateres til hans egen lederpraksis og må, som Mintzberg understreger inkludere læringsrum til *kritisk selvrefleksion*.

**2) Ledelse er en social, emotionel og relationel proces**

Lederen indgår i et aktivt samspil med andre i virksomheden, og ledelse sker gennem påvirkning af andre. Denne påvirkning sker gennem kommunikation og sprogliggørelse af feedback, krav og forventninger til andres opgaveløsning og samarbejde. Lederens væsentligste opgave er at lytte til medarbejdernes forskellige opfattelser af arbejdet og deres individuelle »universer«. Lederen må så - sammen med andre - vælge de præmisser eller forståelser, der giver mest mening for alle involverede. Denne »koordination« af forståelser er lederens udgangspunkt, når han vælger og træffer sine beslutninger. Ledere er virkelig udsat for megen opmærksomhed, og medarbejdere investerer deres psykiske energi i relationen til deres leder. Lederens adfærd, skiftende stemninger, kommunikation og kropsudtryk optager medarbejderne dagligt. Lederens følelsesmæssige tilstand kan påvirke en hel medarbejderskare. Arbejdsklimaet i en afdeling kan faktisk svinge i takt med lederens eget indre psykologiske »klima«. Derfor må en lederuddannelse også arbejde med hvordan egne følelser forvaltes på en hensigtsmæssig måde i relation til de mennesker, som lederen samarbejder med.

Derfor er lederens vigtigste påvirkningskompetence dialogen og kommunikation af forventninger, instruktion og coaching. Det kan foregå på den måde, at lederen og medarbejderne

gennem dialogen samskaber et fælles rum og udgangspunkt for, hvordan arbejdet skal udføres og hvilke prioriteringer, der skal foretages.

Ansvarsfordeling, tildeling af kompetence og i det hele taget kompetenceudvikling står i dagens ledelse i centrum for virksomhedernes konkurrenceevne. En sproglig måde at formulere lederens påvirkning af medarbejderne er at tale om *konstruktive forstyrrelser*. Men for at kunne foretage sådanne konstruktive forstyrrelser, må man selv også have mærket forstyrrelser, der kan bringe nye eller i det mindste brugbare forstyrrelser frem i egen bevidsthed! At lære ledelse handler derfor om, at sætte sig selv i en position, hvor lederen sammen med andre (medstuderende og undervisere) bliver en slags *observatør* til sig selv. Ved at se sig selv gennem andre optikker – det kan være gennem kritiske diskussioner, kritiske spørgsmål, andre ledes forskellige refleksioner og holdninger – kan den enkelte leder modnes til at se sin egen adfærd, praksis, holdning og teori om andre mennesker (medarbejdere) i et andet perspektiv. Andre perspektiver skubber til bevidstheden, som dermed kan skubbe andre valg og i sidste ende finde relevante handlinger til aktuelle ledelsessituationer. Ledelse er i denne forstand et spørgsmål om menneskelig samspil eller relationer. Udvikling og forandring er et personligt ansvar og valg! Lederen kun kan forandre sig selv.

### **3) Ledelse er knyttet til bestemte positioner og status**

Ledelse udøves fra en bestemt position eller »udkigspost«. Afhængigt af hvor i systemet, man som leder befinder sig, vil man betragte situationerne med forskellige øjne og forskellige interesser. Topledelsen har sin udkigspost, mellemlederen en anden, stabsfunktionslederen en tredje, tillidsmanden en fjerde, medarbejderen en femte og kunden en sjette. Ledelse foregår på forskellige niveauer, og magten i virksomheden flytter med de personer, der har en betydningsfuld position eller en høj status. Dette kan både dreje sig om formel status (topchefen, direktøren) eller en betydningsfuld status i form af, at en person har tiltaget sig personlig magt og indflydelse. Derfor skal lederuddannelser også skræddersys til ledere i forhold til den strukturelle og organisatoriske position i virksomheden.

### **4) Ledelse er et spørgsmål og selvrefleksion og må være læringsorienteret**

Lederens opgave er så at kunne være igangsatte at læring i jobbet. Udfordringen for lederen er, udover selv at reflektere over sig selv, at hjælpe sine medarbejdere, kolleger med at reflektere over deres praksis. En person med voksenpædagogiske kompetencer! Målet her er at lederen kan give medarbejderne plads til at indtage mange forskellige indgangsvinkler i forhold til fremgangsmåder i arbejdet og i forståelsen af opgaverne. Dermed åbnes der for nye måder at se på arbejdets indhold og proces. Det er i forholdet til andre, at læringen i jobbet udvikles. Det er i relationerne til andre, at jobbet får mening, og det er i relationen til andre, at nye arbejdsmåder skabes og udføres. Lederen er en vigtig nøgle i denne proces.

Mødet med Mintzberg var et af højdepunkterne på konferencen! Jeg havde forestillet mig en stor og karismatisk person med gråsprængte hår og en udstråling af autoritet og blev derfor noget overrasket over at se en lille skaldet mand med hornbriller, der dårligt kunne ses fra 8. række! Det hjalp da han begyndte at bruge ordene. På sin lidt forsigtige facon fik han tryllebundet det tætpakkede auditorium, og det var verbale missiler, som han rettede mod os i salen.

Jeg fandt senere ud af, at Mintzberg tilhører gruppen af kritiske forskere og undervisere indenfor den amerikanske ledelsesforskning, og de tilhører, som var til stede på denne eftermiddag, anså ham for deres store helt. Deltagerne, tror jeg, tilhørte en bestemt udvalgt skare indenfor ledelsesforskningen, nemlig de kritiske af slagsen.

Lederuddannelse i USA er, opdagede jeg, langt mere autoritært og en-vejs-underviserstyret. Derfor var Mintzbergs foredrag meget kontroversielt og provokerende. Som dansk underviser på mange leder-udviklingsforløb vil man næppe føle sig ramt på samme måde. I Danmark har vi nemlig en meget solid tradition for at lave lederudvikling, der netop tager udgangspunkt i ledernes egen praksis og benytter teori og metoder, som input til læring på lederjobbet. Og dog: hvor megen ”kritisk selvrefleksion” i relation til ledelse, indgår egentlig i de mange lederuddannelser, eksterne som interne, som både offentlige og private virksomheder kaster milliarder efter?