

MiL Institute, 25 år

# Att skapa nya synteser mellan motsatser

När Management i Lund, MiL, började sin verksamhet, inbjöds forskare och praktiker, vd:ar och chefer från olika företag för att delta i det som skulle bli ett av de intressantaste programmen i ledarutveckling i Skandinavien. Det har gått 25 år sedan dess.

AV MARIA MODIG

**A**tt MiL spelat en viktig roll under 25 år som inspiratör och kunskaps-spridare av ledarskapsutveckling i näringsliv och samhälle kan många intyga.

Att MiL ligger i:a på KunskapsFöretagsBarometern, bland 130 företag, visar på kvaliteten och betydelsen av MiL:s verksamhet.

Lennart Rohlin är en central person när MiL kommer på tal. Som vd, igångsättare och skapare av det administrativt kreativa system, som är mer än ett nätverk av ett antal trådar som ska löpa mellan olika kontakter, har han lett verksamheten till vad den är i dag.

Utgångspunkten är en humanistisk människosyn där människor förutsätts bidra med »allt sitt kunnande, all sin erfarenhet och alla sina åsikter«. Styrkan är en tro på det som är utvecklande, öppet och ifrågasättande med inslag av experimenterande och erfarenhetslärande.

Men – där finns också minst lika stora tillsatser av återvinning, erfarenhet och kunskapsinlärande. Det är tillsatser som rubriceras som både och, där känsla och förnuft, erfarenhet och nytt lärande går hand i hand.

»Eftersom det nya uppstår i mellanrummet – exempelvis i mötet mellan olika expertområden – blir det viktigt att olika bakgrund, erfarenhet och utbildning ses som förutsättning för ett öppet och ömsesidigt utbyte av idéer där olikheterna respekteras«, som Lennart Rohlin själv uttrycker det. »Ett gott ledarskap handlar om att åstadkomma nya synteser mellan motsatser.«

Både struktur och process, uppgift och sak, relation och person, handling och reflektion, affärer och människor är nära förbundna

## FAKTA OM MANAGEMENT INSTITUTE I LUND

MiL bildades 1977 med ambitionen att förnya den kvalificerade ledarutvecklingen och bidra till en förändring av företagsledandets praxis. MiL har utvecklat lärfilosofin Action Reflection Learning, ARL, numera en internationellt erkänd form för lärande. MiL är en stiftelse, en lärande organisation och ett kunskapsföretag, som har 150 medlemsföretag, huvudsakligen internationella storföretag. De firar nu 25 år.

med varandra. I stället för att förstärka dominerande föreställningar om att olika sidor är oförenliga så prövas de tillsammans. Processen har utvecklats och skapats genom Lennart Rohlins och kollegernas trovisshet att det är möjligt att samla motsägelsefulla tankar och förhållningssätt i åtminstone några gemensamma nämnare.

Reflektionen har en central betydelse i MiL. Ett viktigt syfte med reflektion i samband med ledarutveckling är att granska och utveckla den teori som styr det egna ledarskapet. Varje chef har en mer eller mindre medveten teori som påverkar henne eller honom i praktiken. Att inte bara uttrycka sin teori om ledarskap utan också kritiskt granska den är grunden för att kunna utveckla sitt dagliga ledarskap.

»Chefers förhållningssätt till teori varierar. En del förkastar allt vad teori heter, och menar att det är sunt förnuft som gäller. Många teorier inom management befinner sig ganska långt från både sunt förnuft och det som fungerar i praktiken. Men jag påstår att även den mest pragmatiska praktiker agerar utifrån något slags teori. Den är kanske inte medveten, och fungerar den i praktiken så gör det kanske inte så mycket. Men den dag som handlingssättet i praktiken inte längre är så effektivt, då är det till stor hjälp om den gamla teorin blir så pass medveten att mekanismerna kan ifrågasättas och en ny teori (och därmed handlingssätt) kan utvecklas.

Andra chefer köper allt vad teori heter, speciellt *den senaste*. Det positiva är ambitionen att pröva nytt, det något mindre positiva är risken för att okritiskt anamma den senaste modetrenden. Sådana finns nämligen inom forsknings- och konsultvärldarna på samma sätt som i andra världar. Risken är att man hamnar där ganska många redan finns, för de som följer modet inom exempelvis strategi och organisation är ganska många. Under en period är konglomerat populärt. Så ska man divisionalisera. Därefter införa matrisorganisation. Sedan ska man hålla sig till sin kärnverksamhet och outsource resten. Etc.«

I en värld fylld av osäkerhet är det lätt att som chef ta till »ångest-reducerande lyckopiller«. Att bygga sitt ledarskap på 10 råd i tidskriften X, en utredningsrapport från konsultfirman Y eller på citat från

hjältarna, »så gjorde Z«. I bästa fall kan sådant fungera som inspiration. Men det kan aldrig ersätta det ansvar som den enskilde ledaren har för att utveckla sin egen teori, sin egen grundade mening, sitt eget koncept för framgångsrikt ledarskap.

Reflektionens betydelse är lika viktig som handlingens. »Det är reflektion baserad på handling som ger lärande, inte handlingen i sig.« Att lära medan man tillämpar och tillämpa det man lär under den pågående processen, var den utgångspunkt som MiL utmanade den förhärskande pedagogikens »teori först, praktik sen« med. Man utvecklade projektarbetet på ett helt annat sätt än i de traditionella ledarutvecklingsprogram som fanns då, där man ofta skulle avsluta chefsutbildningen med en tillämpningsövning. I MiL valde man att arbeta i företagsanknutna projekt under hela programmet för att integrera den ständigt pågående process mellan vad som sker på internaten och de frågor som dyker upp parallellt i det konkreta projektarbetet.

En ny syn på management och ledarskap utvecklades i processen, liksom pedagogisk metodik och en lärfilosofi som senare fick namnet Action Reflection Learning. Samt, förstås, en konkret programdesign och de krav vi kom att ställa på de strategiskt viktiga projekt och uppdrag som vi skulle arbeta med i programmet.Handledningens syfte i projektet är att bidra till både lärande för den enskilde deltagaren och användbara resultat för projektens värdeföretag.

Till MiL inbjuds man och förutsätts bidra med »allt sitt kunnande, all sin erfarenhet och alla sina åsikter«. Den här »aktörsstrategin«, som man kallar den, faller sig inte omedelbart naturlig, erkänner Lennart Rohlin. I den utvecklingsprocess som föregick bildandet av MiL fick han höra: »Lennart, ta fram skissen du har i bakfickan«, vid ett stormöte halvvägs in i processen som varade i halvannat år. »Ja, det tog lång tid med många möten i storgrupp och i arbetsgrupper – men sedan gick det snabbt. De blivande kunderna hade ju själva skapat produkten. Dessutom hade en hel del genuint nytt skapats, vilket ju också var ett huvudsyfte.«

Misstänksamhet mot inbjudan till att bidra med sitt kunnande och engagemang är i och för sig förståeligt. Erfarenheter av hur ledningen i företag kanske inte ens eftersträvar nytt lärande, utan bara påstår att man gör det, är vanligare än man kan föreställa sig. »Det förespeglas att nu gäller minsann aktörskap, nu ska alla få bidra med hela bredden av sina insikter och erfarenheter, nu ska här nyskapas ett resultat som alla äger och därför med liv och lust kommer att förverkliga – samtidigt som alla kommer att lära sig nya saker i processen.« Man säger att man gör det och använder sig av något som på ytan liknar aktörsstrategin. Men som inte alls är det.

»När det sedan i praktiken visar sig att inget av detta verkar gälla faller förstås strategin i vanrykte. De många som upplevt sådana pseudoprocesser betackar sig – eller visar upp ett motsvarande pseudoengagemang om de känner sig tvingade att delta. Som i sin tur av ledningen tas som bevis på att något engagerat aktörskap ändå inte kan förväntas.

Detta resulterar i ett antal kompromisser som till slut helt komprometterar processen. Trycket kan komma från alla engagerade (och så småningom oengagerade). Att som utvecklingsansvarig chef eller förändringsledare stå emot traditionella förväntningar på klara besked, ökad tydlighet, visa din skiss, säg oss hur du vill ha det, är inte lätt. *Det* kräver i sanning ett starkt ledarskap, men upplevs inte



»Det är reflektion baserad på handling som ger lärande, inte handlingen i sig.«, anser Lennart Rohlin, vd i Management Institute i Lund.

vara det. Förrän möjligen långt senare. Och då ligger det nära till hands att som ledare falla till föga för trycket, speciellt i tider som glorifierar den starke ledaren (enligt gängse uppfattning) och snabba resultat.«

Ledaren har en utsatt roll och är själv ofta klämd mellan sin övertygelse om vad som på lång sikt utvecklar affärerna, organisationen och människorna i denna – och å andra sidan vad som verkar uppskattas av överordnade i form av exempelvis bonussystem. »Få sådana premierar långsiktigt arbete med att utveckla organisationens lärande förmåga och affärer på sikt. Att flytta runt chefer vart tredje år är ett annat exempel på en praxis som inte direkt uppmuntrar det uthålliga, tålmodiga och långsiktigt trägna arbete som aktörsstrategin kräver.«

Det finns många skickliga ledare som gör ett fantastiskt jobb, ofta i det tysta.

»Ledare som har skaffat sig kunskap om verksamheten, känsla för affärerna och förståelse för människorna. Ledare som förmår hålla både sakfrågorna och relationsfrågorna, både de stabila elementen och de ständiga förändringarna, både det kortsiktigt nödvändiga och det långsiktigt önskvärda – för att nämna några av de olika sidor av ledarskap som mindre framgångsrika ledare uppfattar som oförenliga krav. Men som av de framgångsrika ses som de olikheter och motsättningar ur vilka det nya, spännande och kvalitativt överlägsna skapas. I grunden handlar det om att försöka bli medveten om vilken plattform man står på.

Ser jag ledarskap som en funktion, som ett ämne, som det går att läsa sig till och behärska på samma sätt som olika funktionella specialiteter? Eller som *lärande aktör* – det vill säga att man ständigt lär från sina egna handlingar i konkreta ledningssituationer, att man tar ut distans till dessa och reflekterar kring vad man gjorde, inte gjorde, kunde ha gjort – och tar hjälp av andras synpunkter, idéer och teorier? Inklusiva sådana som forskningen producerar.«