MBA'en er begyndt at levere

De første måneder af MBA-studiet har sat en forandring i gang. Men realiteten er fortsat nattestudier, opgaver og en efterårsferie i fare. Følg en MBA-studerendes bevæggrunde, refleksioner, dilemmaer og prioriteringer.

AF HENRIK JOHANNING, DIREKTØR I QATOR OG MBA-STUDERENDE

14. oktober kl. 13.10

Ferien i fare: Jeg har været til møde ved et kundeemne inden for Pharmaceutical, der har fået en kritisk anmærkning i forbindelse med en ekstern *audit*. Det skal der nu samles op på, og der skal sikres *compliance* med standarder og myndighedernes regelsæt, som det hedder.

Mødet er diskret, koncentreret og med eksplicitte krav om leverance og performance. Relationerne i brancherne er tætte, og alting foregår fortroligt. Men altid orienteret mod overliggeren: objektiv kvalitet. Ultimativt kan patienter dø, hvis kvaliteten ikke er som foreskrevet og godkendt.

Min efterårsferie med familien ligger lige nu i højrød risikozone. Tid som knaphedsfaktor er altid et spændingsfelt og paradoks, men kunder, leverancer og deadlines kommer i første række.

15. oktober kl. 10.30

Under dække af krisen: I bilen ringes jeg op af en tidligere medarbejder der har fået en opsigelse af sin nye arbejdsgiver. Han virker presset. Jeg er intenst med i samtalen. Jeg er med hele vejen. Oven på finanskrisen ser jeg et lag af topledere og funktionschefer, der er blevet afskediget i krisens tegn.

Det er reaktion pr. automatik, pr. instinkt, afledt af frygt. Frygt for at fejle: Ved krise kigges ind, og der centraliseres. Man forskanser sig stiltiende, ikke-kommunikerende omkring førerbunkeren. Men adfærden har alligevel sagt alt.

De altid marginale ledelsesposter inden for især marketing, kommunikation og for dens sags skyld også salg bliver skåret væk eller kraftigt reduceret under dække af krisen. Det er en fejlslagen disposition: Den forstærker faktisk krisen, for denne instinktive *masterplan* giver alene et ensidigt fokus på besparelse frem for at vækste og sælge sig ud af krisen.

Krise kalder også på ekstremt skarpt fokus. Det er både-og. Det er en farlig generalisering og postulat, som jeg vil få hug for af mine kolleger for at sige højt. Igen kommer ordet "leverance" ind.

> **"Krise kalder også på ekstremt skarpt fokus. Det er både-og"**
>
> *HENRIK JOHANNING, MBA-studerende*

16. oktober, lørdag morgen

Hvad driver mig: Jeg har fået en fyldestgørende rapport med morgenposten fra Mercuri med konklusioner fra mit møde og mine tests hos dem. Med den alvorlige humor som anker tænker jeg på Kierkegaards eksistentielle udsagn: For at vinde livet skal du turde miste det.

Tine nærlæser nysgerrigt rapporten og bekræfter, anerkender og efterrationaliserer, og over morgenkaffen skiftevis diskuterer og læser vi.

Afledt af mødet med Mercuri optager især ét emne mig i dette øjeblik. Mine energikilder. Hvad driver mig fremad? Et banalt spørgsmål, men med et svar, der langt fra altid er tydeligt. At lede sig selv på de rette præmisser. Man kan også spørge bagvendt: Hvordan skal man kunne lede sit liv uden at vide, hvad man leder efter, eller uden at vide, hvad der driver en? Mit *drive* er: At skabe. At have indflydelse. At levere. Men der kommer mere.

16. oktober, lørdag aften og nat

Ledelse af kultur: Familien er gået i seng. Med en kop te som varmende medvært sætter mig til computeren.

Uforstyrret og guidet af arkitektlampens krav om ubetinget overgivelse til skrivebordet får jeg i den sene aften og nat svaret på de mails fra ugen, som blev nedprioriteret i de daglige drifts- og topprioriteter. Opgaver, som skal have et input, oplæg, der skal søsættes, benspænd, som skal klares. Leverancer, der skal sikres.

Rummet er fyldt af nattero, men i ny og næ spiller Tina Dickow eller Enrico Caruso sagte. Jeg arbejder endeligt på MBA-studiets semesterprojekt, et internt organisationsprojekt med henblik på at afdække kulturen i QAtor med specielt fokus på entreprenørånden. Jeg har hele tiden erfaringerne fra tidligere job i baghovedet: *Culture beats strategy everytime…* Det kræver en rodfæstet forståelse i dagens ledelse af kultur; et spændingsfelt som jeg vil påstå, de færreste af os reelt formår at forstå.

Jeg tror, vi alle kan nikke genkendende til strategier, der bogstavelig talt bliver smidt ud af bagdøren, fordi ledelsen ikke er opmærksom på, at kultur og adfærd er elementer, der skal indregnes som væsentlige elementer i ethvert forandringsprojekt. Jeg kan i hvert tilfælde. Jeg har selv lavet fejlene. Flere gange endda.

17. oktober, søndag aften

Tvivl som energikilde: Mit natbord kræver min opmærksomhed: Her ligger en forpligtende dynge af bøger, både fagbøger og skønlitterære. Én af dem er Flemming Roses "Tavshedens Tyranni". Den er selvfølgelig ikke pensum, men jeg tillader mig at synde. Ingen ser mig alligevel, selv om Tine altid sender mig de altsigende dommerøjne fra sin side af sengen: "Er det pensum…?".

Når jeg hører den sætning, får jeg sædvanligvis indbildte *tics* i den høje pande. Men ikke denne aften. Overraskende beskriver Flemming Rose sig som en tvivlende mand, selvfølgelig kun til en vis grænse. Ellers kan det være lige meget, om udfaldet er til den ene eller anden side. Han bruger sætningen "Tvivlen som positiv drivkraft", at blive klogere på sig selv og livet.

Han formår at italesætte en af mine egne drivkræfter med én eneste, meget rammende sætning. At man kan bruge tvivlen som ledestjerne og energikilde.

18. oktober, hjemmearbejdsdag (og efterårsferie)

Forandringen: Jeg sidder og arbejder med familien omkring mig. Skiftevis arbejde og studie. I et indadvendt, kortvarigt aha-spor kan jeg mærke, at alene de første måneder på studiet har igangsat en forandring.

Jeg mærker det i sproget, i retorikken, i måden at tilgå ting på, i min omgang med mennesker. Er det en indbildt forandring, indsigt, dybde og fylde? Alene bevidstheden vidner om, at MBA'en som kontekst er begyndt at levere.

19. oktober, projektmøde ved kunde (og efterårsferie)

Møde: Jeg er til møde med QA og en ansvarlig ved Novo Nordisk. Der er fokus på at sikre den rette kvalitet af en forestående projektleverance, så forventninger og krav skal afdækkes og afstemmes.

25. oktober, sidst på eftermiddagen

Relationerne: Det har været en hektisk opstart på ugen. Jeg sad i aftes til midnat og samlede op og forberedte mig til ugen, der nu er i fuld gang.

Der har været MBA-internat fredag-lørdag. Et tema optager mig meget i disse dage: relationer. Social kapital, netværke, ny type leder med social intelligens frem for e-mail og skrivebordsgeneral. Flagellanten åbenbarer sig, og jeg må nødtvungent opgive tankesættet: Der skal leveres. ■

redaktion@bny.dk

HENRIK JOHANNING

42 år, direktør, QAtor A/S. Executive MBA-studerende i forandringsledelse, Aarhus School of Business and Social Sciences. Forventes afsluttet juni 2012.

DAGBOG FRA EN MBA-STUDERENDE

■ Fredag 22. oktober offentliggjorde Berlingske Nyhedsmagasin sin årlige specialrapport om leder-uddannelsen Master of Business Administration (MBA).

■ Vi har bedt tre MBA-studerende fra tre business skoler fortælle om studiet i dagbogsform, om deres motiver til at gå i gang med det og om de refleksioner, studiet giver anledning til.

■ I denne uge Henrik Johanning, direktør i QAtor A/S og MBA-studerende på Aarhus School of Business.

■ Næste fredag 12. november giver vi ordet til: Dorthe Absalon, direktør, ErhvervsService Nordsjælland, MBA-studerende på AVT Business School.

HANDELSHØJSKOLEN
AARHUS UNIVERSITET

TRAVLHED: Forelæsninger, virksomhedsbesøg og masser af hjemmearbejde. Men der bliver dog tid til at være sammen med familien, og MBA'en begynder at virke.

FOTO: PRIVATFOTOS, HENRIK JOHANNING