

MERE RO I ILDSJÆLEN

For hjemmeplejeforfører Karen-Marie Myrndorff har det både været frustrerende og tiltrækkende at kaste sig ud i en lederuddannelse, der ikke havde en forudfattet litteraturliste. Her er pensum de emner, der springer ud af deltagerens egne erfaringer og de meget forskelligartede lærerkræfter

af **SIDSEL BOYE** | sib@kl.dk | foto **JAKOB CARLSEN**

Nogle gange skal elefanten spises i meget små bidder.

Den sætning sammenfatter noget af det væsentligste, som hjemmeplejeforfører Karen-Marie Myrndorff har lært på den master-uddannelse, som hun foreløbig har tilbagelagt tre fjerdedele af. Og det er en læring, som har skabt ro. Både i hendes egen ledersjæl og i hendes organisation. – Jeg har altid tænkt, at det bare handlede om at brænde for noget og så sætte alt ind på at få det gennemført. Men på det seneste har jeg måttet acceptere, at ikke alle processer er skabt til at lykkes, og det har jeg fundet rigtig meget ro med. De drømme og de mål, jeg sætter mig, skal ofte doseres i meget mindre bidder for at blive omsat til virkelighed, og nogle gange kan det ikke lade sig gøre. Eller så kan det lade sig gøre, hvis man går en omvej eller finder sig en niche sammen med folk, der også brænder for ideen. Der er rigtig megen læring i det perspektiv, at man i stedet for at kæmpe så meget for sine synspunkter kan se, at lige her kan det ikke lade sig gøre, men måske et andet sted, forklarer hun.

Hjemmeplejeforføreren fra Helsingør Kommune er i gang med masteruddannelsen MMD på CBS, og hun er en af de to kursister, der



Jeg har altid tænkt, at det bare handlede om at brænde for noget og så sætte alt ind på at få det gennemført. Men på det seneste har jeg måttet acceptere, at ikke alle processer er skabt til at lykkes, og det har jeg fundet rigtig meget ro med.

HJEMMEPLEJECHOF KAREN-MARIE MYRNDORFF

har lovet at stille op til en filoptagelse, der skal ligge som en podcast på MMD's hjemmeside. Mens filmholdet gør grejet klar til optagelse, varmer hun op ved at fortælle Danske Kommuner om uddannelsesforløbet og de pointer, hun foreløbig kan trække ud af det. Eksempelvis er mangfoldighed blevet et kodeord for hende. – Først her i tredje semester er det gået op for mig, at når vi har haft så mange forskellige undervisere fra CBS og fra udlandet, så er det for at spejle den virkelighed, vi står i som ledere. Når vi i uddannelsen hele tiden konfronteres med forskellige holdninger og tilgang til ledelse, så bliver vi udfordret, og ens perspektiv bliver anderledes. Jeg bruger det til at blive bedre til at håndtere forskellige tilgange og forskellige forventninger. Og jeg lærer at forholde mig til valg og fravalg, siger hun.

MMD

MMD (Master of Management Development) på CBS (siden 2001):

Fokus: Ledelse som fag.

Varighed: To år.

Forudsætning: Tre års ledererfaring.

Jobswop: 1 uge.

Change Management: 24 timer til at løse en konkret ledelsesopgave i en fremmed organisation. Alle deltagere har en refleksionspartner på holdet og en coach udenfor. Der er ikke noget pensum. Læringen tager udgangspunkt i den enkelte deltagers personlige og organisatoriske sammenhæng.

Læs mere: www.cbs.dk/mmd.



I RAMPELYSET: De to ledere Joachim Nisgaard, Vestas i Århus og Karen-Marie Myrndorff, Helsingør Kommune, har på forhånd fået fire spørgsmål til deres erfaringer med MMD-studiet, og den færdigklippede seance på syv minutter skal ende som én af flere podcast på www.cbs.dk/mmd.

Konkret betyder det, at hun har lært at sætte pris på forskellighed og få læring af det. Det trækker hun på, når hun i dag sammensætter arbejdsgrupper, og når hun skal tage beslutninger.

Det seneste semester på MMD har kostet rigtig mange timers indsats, og når det kan lade sig gøre, skyldes det blandt andet, at Karen-Marie Myrndorff har lavet en omrokering i ledergruppen og på den måde fået en souschef mere.

– Men derhjemme er de også blevet bedre til at undvære mig, og de er blevet dygtigere og dygtigere til at træffe beslutninger, siger hun.

Det har været medvirkende til hendes valg af lederuddannelse, at der ikke er et fast pensum, men at man lige som i virkeligheden skal prøve at blive klogere på lige netop de situationer og processer, man er i.

– Det var frustrerende i starten, at der ikke

var et pensum og noget, man skulle læse, men efterhånden som tiden er gået, har det været meget berigende, siger hun.

Hun fremhæver, hvordan uddannelsen har trænet hendes blik for, hvad netværk kan betyde, og hvordan de opstår. Der er også etableret netværk på studiet. For eksempel vælger man en refleksionspartner blandt holdkammeraterne. I Karen-Marie Myrndorffs tilfælde en leder fra forsvaret. De har sammen løst en større 24-timers opgave, som handlede om at fastholde og udvikle fællesskaber på tværs i en international virksomhed. Den opgave skabte i sig selv et atypisk netværk.

– Firmaet sendte os en lang række informationer og heriblandt en masse materiale om CSR (Corporate Social Responsibility), et emne, som jeg ikke kendte noget til. Hen over påsken taler jeg med min søn, og det viser sig, at han her på CBS er

ved at skrive opgave om CSR. Min refleksionspartner har tilfældigvis blandt sine tætte relationer én, der også arbejder med emnet, og lige pludselig har vi skabt et netværk på tværs af arbejde, generationer og uddannelsesmiljø omkring en fælles interesse, og vi tager på café for at tale sammen, fortæller hun.

Podcasten med de to studerende er ikke den første, MMD-uddannelsen lægger ud på hjemmesiden. Men for Karen-Marie Myrndorff er de sociale medier i det hele taget lidt af et nyt felt og noget, hun først skal udforske nærmere.

– Jeg synes, de sociale medier er en udfordring, og jeg bruger dem ikke automatisk. Men jeg er sammen med tillidsrepræsentanterne i gang med at tage fat på at bruge facebook, og det har gjort processen lidt nemmere, at jeg også selv oplever det som lidt af en barriere, siger hun.



KLAR TIL OPTAGELSE

Hvad er målet med at tage MMD?

Joachim Nisgaard (JN): Mit mål var at få udvidet min teoretiske ramme og få et nyt sprog for de ting, jeg står med i hverdagen. Og så ville jeg gerne gennem MMD komme sammen med andre ledere, dele erfaringer og være 100 procent fokuseret på ledelse.

Karen-Marie Myrndorff (KMM): Mit mål var at få en ny og anderledes teoretisk tilgang og blive bragt i nogle processer med en masse andre mennesker med mange andre tilgange til ledelse og til uddannelsen, og så valgte jeg MMD, fordi man ikke var låst fast i et bestemt pensum.

Hvad har været særligt givende?

KMM: Jeg er blevet mere optaget af at tale med mine medarbejdere i stedet for at tale til dem, og vi har fået talt meget om det med at have forandringsprocessen kørende, så vi finder ro i den forandring, der stort set sker konstant rundt om os.

JN: Min vigtigste læring har været omkring det at stille de rigtige spørgsmål, hvor jeg tidligere var meget fokuseret på svarene. Jeg har fået mere fokus på, at der kan være flere kvalificerede muligheder og flere knapper at dreje på som leder.

Hvad har ændret sig mest i jeres praksis?

JN: Det er blevet mere vigtigt for mig at reflektere. Handling er en af mine styrker, og der skal ske en masse ting, men jeg er blevet bedre til at stoppe op og overveje, hvad det er, der sker hos mig selv og hos andre i rummet.

KMM: Jeg er blevet en mere rolig og rummelig leder, og jeg har mere overskud til at give både ledere og medarbejdere et større rum, hvis de vil have det. De giver

ro, og vi har en glidere organisation i dag end for ti år siden. Jeg er også selv gladere.

Hvordan passer studiet ind i hverdagen?

KMM: Man må bruge weekenden, og mens det står på, er det vældig hårdt. Men bagefter vil man savne det. Sådan er livet.

JN: Det er en hård rejse, der koster tid og afsavn, men det har været så interessant og spændende, at det er ok. Det kan sammenlignes lidt med et maraton-løb. <

Filmholdet: Stagis A/S

BLÅ BOG

Hjemmeplejeforfatter **Karen-Marie Myrndorff**, 52, Helsingør Kommune, 350 ansatte. Leder siden 1993. Tidligere job: Dansk Røde Kors, Københavns Kommune, flere stillinger i Helsingør Kommune. Lederuddannelse: Diplom, narrativ uddannelse (Dispuk), MMD på 4. semester.

Masteropgave: Hvordan kan leder og medarbejder ved en anderledes positionering skabe sig nye handlemuligheder i videnssamfundet.

BLÅ BOG

Senior leadership specialist **Joachim Nisgaard**, 31, Vestas. Leder siden 2007.

Tidligere job: Flere stillinger i A.P. Møller.

Lederuddannelse: HD (O), diverse kurser og certificeringer og MMD på 4. semester.

Job: Globalt ansvarlig for strategiske lederprogrammer i Vestas.

Masteropgave: Udvikling af ledelsesværktøj, der skaber mening i forandringsprocesser.