

MEDARBEJDERNE SKAL HAVE PLADS

Man er virkelig på arbejde, når man som leder tager en MMD. Det var oplevelsen for to københavnske ledere, som begge har valgt en lederuddannelse, der går meget tæt på deres konkrete lederpraksis og blandt andet handler om at finde nye veje

af **SIDSEL BOYE** | sib@kl.dk | foto **MIKKEL ØSTERGAARD**

Da områdechef Susanne Grøn for nylig skulle gøre noget ved samarbejdsvanskeligheder i en personalegruppe, hev hun halvanden time ud af kalenderen og satte medarbejderne på en øvelse. De fik hver et A4-papir og på den ene side skulle de skrive, hvad de selv ville bidrage med på arbejdspladsen underskrevet med eget navn. De skulle desuden to og to præsentere sig nærmere for hinanden, og pointerne fra mødet med kollegaen var der plads til at skrive på bagsiden af A4-arket. Alle A4-arkene blev siden samlet i en bog og kopieret, så alle kunne læse dem, hvis de havde lyst.

– Det var lidt grænseoverskridende for nogen, at der skulle stå navn på, men det skal man som leder tage hånd om, og jeg tror heller ikke, at det var bogen med svarene, der var det vigtigste. Når jeg spurgte medarbejderne bagefter, var det mere processen, der betød noget. Der var en hyggelig

Hvordan får vi medarbejderne med på den gode måde, hvordan skaber vi drivet og engagementet? Det er noget af det, der optager de to ledere Mette Gregersen og Susanne Grøn, Københavns Kommune



Jeg har altid været den, der var med i elevrådet og den slags, og da muligheden for at blive leder en dag kom, var der én, der sagde, om det ikke lige var noget for mig.

SOUSCHEF METTE GREGERSEN, KØBENHAVNS KOMMUNE

stemning og en grinen undervejs, forklarer Susanne Grøn.

Hun ved ikke, hvor præcis inspirationen til denne enkle samarbejdsøvelse kom fra, men den er et godt eksempel på, hvordan man som leder i dag skal skærpe blikket for processer, hvis man vil flytte noget på sin arbejdsplads.

Og det er netop det meget praksisnære i ledelse, som Susanne Grøn og hendes lederkollega i Københavns Kommune Mette Gregersen er blevet opfordret til at snakke om, da de efter lidt kalenderarbejde frem og tilbage mødes på Mette Gregersens kontor over en kop kaffe.

De to ledere kender hinanden og har begge været omkring MMD-uddannelsen. Mette Gregersen har afsluttet den og Susanne Grøn er ved at færdiggøre sin.

Først skal de give et bud på, hvad der er det sværeste ved at være leder.

– Noget af det helt afgørende er, hvordan man får medarbejderne med, og får dem

med på den gode måde. Det handler ikke bare om at få dem derhen, hvor vi vil hen, men generelt om at få dem med, så de er optagede af det, vi beskæftiger os med, og optagede af, at vi skal udvikle os, siger Susanne Grøn.

– Det sværeste handler om at få skabt mening fra top til bund. Vi er i en politisk ledet organisation, og der er udstukket rammer, men min tilgang er, at rammerne altid kan udfordres, og at vi altid kan gøre noget andet inden for rammerne. Det kan vi for eksempel gøre ved at udfordre sproget. Vi bruger meget en maskinrumsmetaforik, og den bliver jeg næsten helt dårlig af at høre. For den devaluerer vores arbejde. Medarbejderne bliver på den måde nærmest placeret ved et samlebånd, som om vi ikke kan påvirke nogen ting. Men vi kan altid påvirke noget, siger Mette Gregersen.

– Jeg er enig med Mette. Det handler om at skabe engagement. Ikke fordi jeg siger, at medarbejderne skal være engagerede, men

fordi de skal skabe engagementet i sig selv. De skal tænke, det her vil jeg gerne, og det her er sørme sjovt. Det er ret interessant at finde ind til det der drive, som vi jo alle har i os. Vi kan alle sammen drukne i krav og regler og blive deprimerede. Men vi kan også gøre noget andet, og det er enormt spændende, siger Susanne Grøn.

Mette Gregersen gør meget ud af at udfordre sprogbrugen. Både sammen med sine afdelingsledere og i den tilfældige situation på gangene og i mødet med borgerne.

– Vi har sat en proces i gang, hvor vi arbejder med seks positioner, vi har kolleger og borgere imellem. Positionerne er myndighed, rådgiver, serviceyder, forhandler, koordinator og motivator. Vi har arbejdet med, hvad det er for kompetencer, der ligger i den enkelte position, og det har givet os et fælles sprog. Mange siger, at sådan har de altid arbejdet, men det nye er sproget og bevidstheden, kombineret med følelsen af, at det her altså er noget, vi selv har udviklet, siger Mette Gregersen.

– Det lyder som et meget spændende initiativ, siger Susanne Grøn.

Hvorfor søgte I ind på MMD-uddannelsen?

– Når man arbejder med ledelse, så er man forpligtet til at uddanne sig og udfordre sig selv. Jeg havde lidt ledelses- og



Min leder sagde, at hun havde tænkt på mig i forhold til nogle projekter, men hun syntes, hun kunne mærke, at jeg ikke ville være leder. Fra det øjeblik blev jeg klar over, at jeg ville være leder.

OMRÅDECHEF SUSANNE GRØN, KØBENHAVNS KOMMUNE

proceserfaring men også brug for en mere teoretisk referenceramme, så for mig handlede det om at kunne spejle praksis for at udvikle og udfordre den. Valget faldt på MMD, fordi den har et rent ledelsesfokus, og så fordi min tidligere chef har anbefalet den, siger Mette Gregersen.

– Ja vores tidligere fælles chef var på MMD, og hun var begejstret. Jeg har igennem mange år vidst, at jeg ville tage en master. Først søgte jeg ind på organisationspsykologi og kom ikke ind. Jeg lod sagen hvile lidt, og i mellemtiden opdagede jeg, at organisationspsykologien var for snæver, så jeg så mig om efter noget andet. Men jeg var også nået dertil, hvor jeg synes, at rigtig mange tager en master, uden at de nødvendigvis bliver bedre ledere. Hvad bruger de den egentlig til? Jeg kan ikke mærke eller se det på dem. Man kan godt tage en master og lære nogle bøger udenad. Men man kan også tage en uddannelse, der spørger, hvem man er, og hvordan man vil omsætte teorien til praksis. MMD'en stiller hele tiden spørgsmål, og det kan være rigtig svært, når man som os er opvokset med, at man går i skole og lærer ting og bliver klog, siger Susanne Grøn.

– Ja, MMD er en uddannelse, hvor man ikke har litteraturlister, og det kan godt gøre folk lidt angst. Men de gode lærere er dem, der formår at skabe et læringsmiljø, og kan det der med at få folk på arbejde. Og man kommer virkelig på arbejde. Man rykker både på tankesæt og nye idéer. Ledelse handler om hele tiden at finde nye veje og ikke om, at man skal revolutionere alting. Man skal få medarbejderne med på, at der er et handlerum og så få skabt det, siger Mette Gregersen.

– Ja, det er nærmest lidt angstprovokerende, at man på MMD ikke kan blive præsenteret for nogle bøger, som man skal læse, men tværtimod selv skal finde ud af det. Man er også nødt til at bringe sig selv

i spil, og man er personligt meget på, siger Susanne Grøn.

– Tanken er, at man som leder skal kende sig selv i et vist omfang, siger Mette Gregersen.

– Ja, jeg bliver klogere på mig selv. Jeg har for eksempel fundet ud af, hvad det betyder at have været ansat i den samme organisation i 23 år, og hvad det betyder at være vokset op i en tjenestemand- og embedskultur. Jeg er blevet mere skarp på, hvad det er for en stemme, jeg taler med som leder, siger Susanne Grøn.

– Det handler om at træde et skridt tilbage og blive bedre til at mærke efter. Ledelse handler for mig at se om at etablere hensigtsmæssige relationer. Hvis ikke du har det, så får du aldrig medarbejderne til at gøre andet, end de ellers ville have gjort. Du er ikke en skid i dig selv som leder. Du kan hyre og fyre, men det er medarbejderne, der bestemmer, om de vil lade sig lede, siger Mette Gregersen.

– Jeg har været igennem en uddannelse, hvor jeg er blevet mere afklaret med mig selv. Det har medarbejderne jo ikke, så det er min opgave at gøre dem klar til at være med i processer. Jeg må bidrage til, at de får den modenhed, og kan se værdien i det. Og MMD'en giver mig troen på, at det ikke er så farligt at lade det være op til medarbejderne, hvordan vi når vores mål. Det bliver måske ikke lige på den måde, jeg havde tænkt mig. Før havde jeg altid en plan B. Det har jeg ikke i dag, men jeg er der, hvis de har brug for det, siger Susanne Grøn.

– Jeg har det nu også sådan, at noget er ledelsesdomæne. Det glemmer vi nogle gange i vores buttom-up-iver. Der kan godt mangle noget beslutningsevne hos ledelser på alle niveauer, slutter Mette Gregersen. <

Den MMD - Master of Management Development, som Mette Gregersen og Susanne Grøn taler om, er fra CBS i København.

Blå bog

Susanne Grøn, 50 år, områdechef for 70 medarbejdere i Voksenenheden NV, Københavns Kommune siden januar 2010. Leder siden 1992. Uddannet socialpædagog, proceskonsulent, diplom i ledelse og organisation. Pt. MMD-studerende.

Blå bog

Mette Gregersen, 42 år, souschef for 130 medarbejdere i Jobcenter Sygedagpenge, Københavns Kommune. Leder siden 2005. Uddannet socialrådgiver, proceskonsulent og MMD.



En proces behøver ikke være langvarig. Det er bare noget, vi går og siger. Nogle af mine processer tager kort tid, og det kan være lige så godt.

OMRÅDECHEF SUSANNE GRØN, KØBENHAVNS KOMMUNE



Når vi som ledere for eksempel sender lister ud, hvor man kan se, hvor langt medarbejderne er kommet med deres opgaver, så gør vi det ikke for at kontrollere. Vi gør det for at skabe gennemsigtighed. Så kan dem, der ikke er bagud jo støtte deres kolleger.

SOUSCHEF METTE GREGERSEN, KØBENHAVNS KOMMUNE