

• Vi er kommet meget i dybden med MMD. Og det har været interessant at se, hvordan vi har kunnet bruge den til både at flytte os selv og vores medarbejdere, siger souschef på Bonderupgård Aktivitets- og Plejecenter, Lilia Touzinska (til højre).



# MMD holder succesfuldt plejecenter til ilden

Bonderupgård Aktivitets- og Plejecenter har den bedste medarbejdertrivsel i Københavns Kommune. Men lederne bag resultaterne insisterer på at se fremad og lære nyt. Og det sikrer de sig på Master i Management Development.

Af Danni Travn Foto Jeppe Carlsen

**P**wå sin vej gennem gangene passerer Lilia Touzinska et bord med ældre, som er i færd med et spil kort i tomandshold.

»Hvem vinder?«

»Det gør vi!«

»Så holder jeg med jer!«

Den 53-årige souschef er også vant til at være på det vindende hold. Sammen med den 39-årige forstander, Heidi Petterson,

står hun nemlig bag Bonderupgård Aktivitets- og Plejecenter i Vanløse, som de sidste tre år har haft det laveste sygefravær og de bedste trivselsresultater for plejers personale i Københavns Kommune.

Det har ikke fået de to kvinder til at køre på rutinen. Tværtimod. På Diplomuddannelsen i ledelse på Danmarks Forvaltningshøjskole fik de smag for efteruddannelse, og da de skulle tage næste

skridt, valgte de Master i Management Development (MMD) på Copenhagen Business School. Og det holder dem på stikkerne.

»Det er svært at opnå gode resultater, men det er sværere at vedligeholde dem og holde gnisten oppe, for man kan let blive selvfyldt. Der har MMD'en gjort, at vi ikke hviler på laurbærrerne, for vi bliver hele tiden udfordret på, hvad vi gør i vores

dagligdag. Derfor kigger vi ikke tilbage for at nå samme resultater som tidligere. Vi kigger fremad,« siger Heidi Petterson.

De to ledere kiggede flere uddannelser igennem, inden de traf deres valg. Men Copenhagen Business School havde allerede et godt ry i deres netværk, og på listen over undervisere kunne de se navne, hvis bøger de allerede havde fundet inspiration i. Endelig var selve MMD'ens

## Væk med standardløsninger

Hos Master i Management Development ved man, at der ikke findes modeller til alting. Så uddannelsen udmærker sig ved sin fleksivitet, fleksibilitet og sit tætte samspil med den studerendes behov. Det fortæller John K. Christiansen, studieleder for MMD og professor på Copenhagen Business School.

Af Danni Travn

**Hvilke kompetencer giver en MMD?**

»MMD giver deltagerne nogle metoder, teorier og angrebsvinkler til at håndtere ledelse uden at forfalde til standardmetoder og quick-fixes. En af MMD'ernes fremmeste kvaliteter er evnen til refleksion og proceskompetence. Vi forstår, at ledere står over for mange dilemmaer, og at det oftest er umuligt at vælge én optimal løsning. Der er meget få endelige løsninger på noget som helst. Deltagerne

får også udviklet deres evne til at forstå betydningen af den kontekst, hvori de arbejder, og de rammebetingelser, som det giver for deres ledelse. MMD'erne er skarpe til at lede processer og finde alternativer til fastlåste systemer og positioner i virksomhederne.«

**Hvorfor er de evner nødvendige i dag?**

»Både private og offentlige virksomheder oplever, at de opererer i stadig mere

**» MMD'erne er skarpe til at lede processer og finde alternativer til fastlåste systemer. «**

komplekse og dynamiske sammenhænge, og derfor fungerer standardmetoder ikke. Ledelse foregår gennem andre mennesker.

Mennesker er styret af den logik, de selv producerer. Der bliver behov for at kunne lede udvikling af udvikling.«

**Hvad adskiller den fra andre Masteruddannelser?**

»MMD-studiet tilbyder nogle rammer, som den enkelte studerende kan mobilisere i forhold til egne og virksomhedens behov. Vi fokuserer på en løbende monitorering af deltagerens kompetencetilvækst ved at tage udgangspunkt i den studerendes personlige involvering og anvendelse af begreber, teorier og materiale fra studiet i forhold til sin egen praksis.«

**Hvilken baggrund har jeres studerende?**

»De studerende på MMD-studiet er erfarne ledere og konsulenter. De har en meget varieret baggrund og kommer stort set fra alle sektorer i samfundet. MMD-studiet har lige mange deltagere fra offentlige og private virksomheder og kønsfordelingen er også 50-50. MMD-studiet har deltagere med lange kandidatuddannelser fra både samfunds- og naturvidenskaberne og deltagere med kortere uddannelser.«



John K. Christiansen  
Studieleder for MMD  
og professor på  
Copenhagen Business  
School.