

[www.macmannberg.dk](http://www.macmannberg.dk)

Jørgen Gjengedal Madsen

[jgm@macmannberg.dk](mailto:jgm@macmannberg.dk)

**MacMann Berg**  
SYSTEMISK LEDELSES- OG ORGANISATIONSUDVIKLING  
©

AM2008

Hotel Nyborg Strand

Fra viden til handling

Hvordan undgår vi at  
blive tabt af  
hovedfeltet?

Jørgen Gjengedal Madsen –  
[jgm@macmannberg.dk](mailto:jgm@macmannberg.dk)

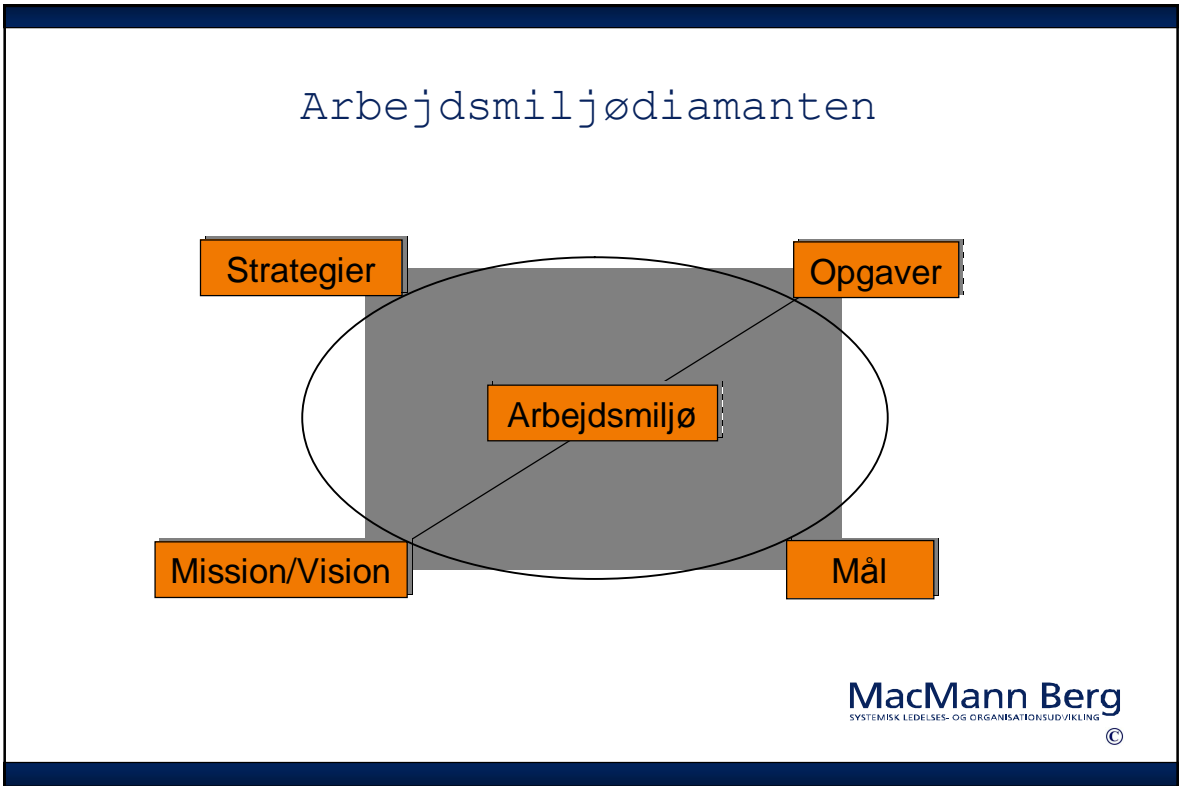
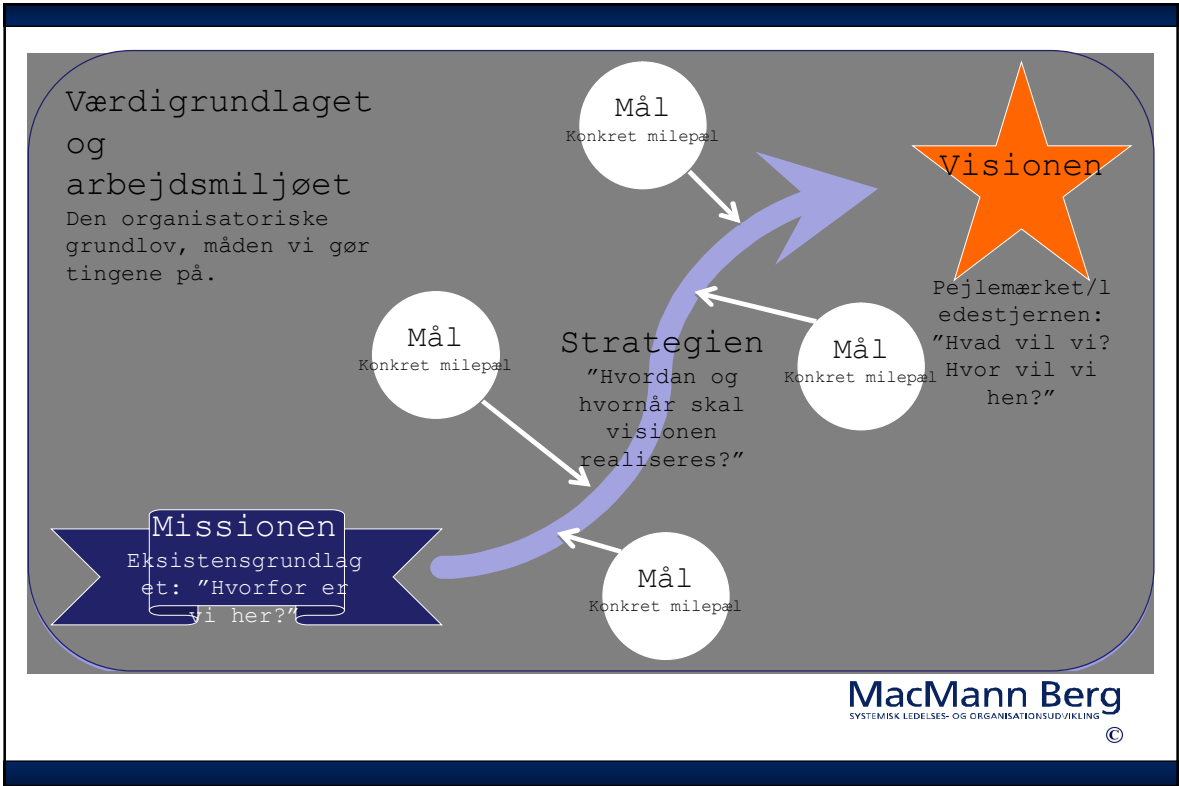
**MacMann Berg**  
SYSTEMISK LEDELSES- OG ORGANISATIONSUDVIKLING  
©

## Det værdiskabende arbejdsmiljø

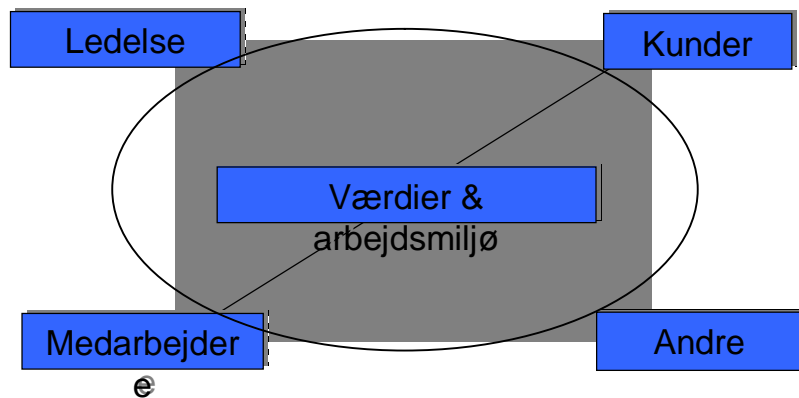
1. Arbejdsmiljø – en del af organisationsudvikling og en del af ledelse
2. Skab sammenhæng mellem det vi siger og det vi gør – kobling til de levede værdier
3. Tag en anerkendende udgangspunkt
4. Godt arbejdsmiljø giver god bundlinie

## Arbejdsmiljøet – en del af organisationsudviklingen

- Arbejdsmiljøet er i dag generelt for løsrevet fra resten af organisationerne og skal
  - Kobles direkte til opgaveløsningen
  - Kobles til mission, vision, mål og strategier
  - Kobles på værdier



## Organisationens værdier og arbejdsmiljø



**MacMann Berg**  
SYSTEMISK LEDELSES- OG ORGANISATIONSUDVIKLING ©

## Værdifulde værdier i relation til arbejdsmiljøet

- Værdier og det gode arbejdsmiljø bliver værdifuldt når det bliver levet
- Derfor handler det om at skabe en sammenhæng mellem den:
  - Fortalte historie
  - Levede historie
- Sammenhængen skabes via vores evne til at kommunikere om det liv vi lever og det liv vi fortæller om

**MacMann Berg**  
SYSTEMISK LEDELSES- OG ORGANISATIONSUDVIKLING ©

## Undersøgelse og forandring sker samtidig

- Hvad undersøger vi og hvad undersøger vi ikke?
- Sproget er som en lygte
- Hvor meget kan vi fokusere på ad gangen?
- Hvordan kan jeg/vi få øje det, der skal forandres – og det der skal bevares?
- Hvordan skaber vi sammenhæng mellem den fortalte til den levede historie?

## Værdier – de fortalte og de levede

### Fortalte værdier siger noget om...

- Vores syn på en ønskværdig fremtid
- Vores *erklærede* idealer
  - det vi gerne vil leve op til
  - det vi **VERDI** vil være kendte for



### Levede værdier siger noget om...

- Vores aktuelle synsmåde
- Det vi *faktisk* siger og gør
  - værdier *finder udtryk i* vores ord og handlemåder.

VERDI  
→



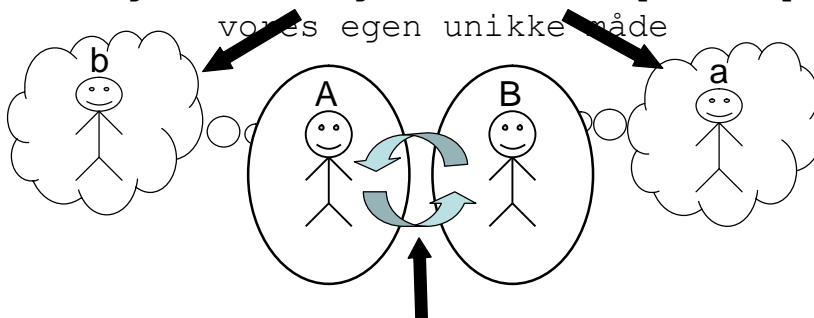


## Hvad ser du?

- Hvilken virkelighed er den mest virkelige?

## Autopoiese & kommunikationens dilemma

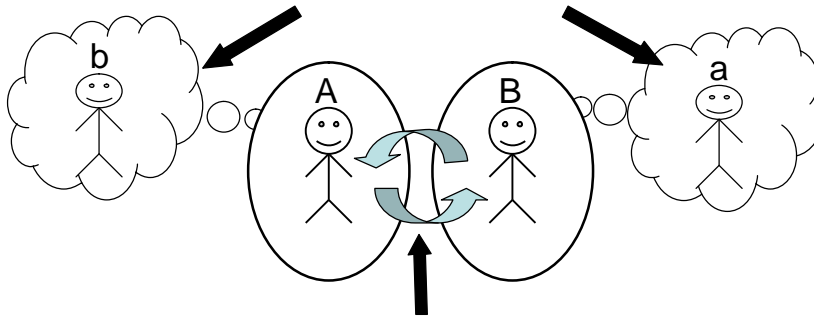
Vi er lukkede for andres forståelser  
Vi giver mening til det vi oplever på  
vores egen unikke måde



Vi bliver altid påvirket af andre  
Vi kan ikke - ikke kommunikere

## Sagt på en anden måde

Mine biologiske og mentale processer er ikke tilgængelige for andre end mig selv.

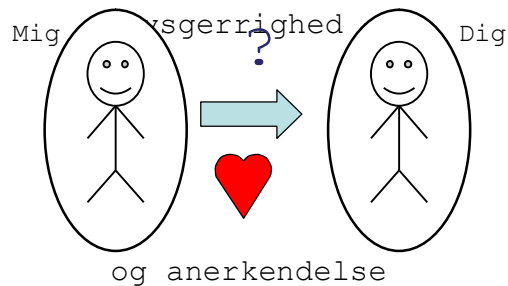


Jeg er altid i en relation til andre - alt hvad jeg siger og gør, og ikke siger og ikke gør, påvirker mine omgivelser

**MacMann Berg**  
SYSTEMISK LEDELSES- OG ORGANISATIONSUDVIKLING ©

## Nysgerrighed og anerkendelse

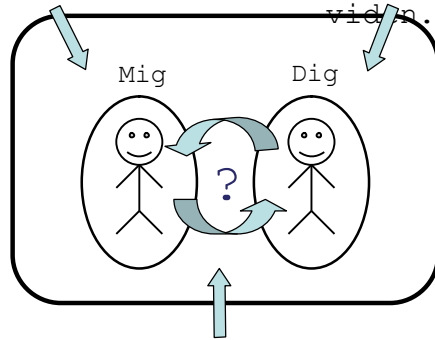
Vores eneste mulighed for at skabe gode arbejdsrelationer er at møde den anden med



**MacMann Berg**  
SYSTEMISK LEDELSES- OG ORGANISATIONSUDVIKLING ©

## Refleksivitet, nysgerrighed og

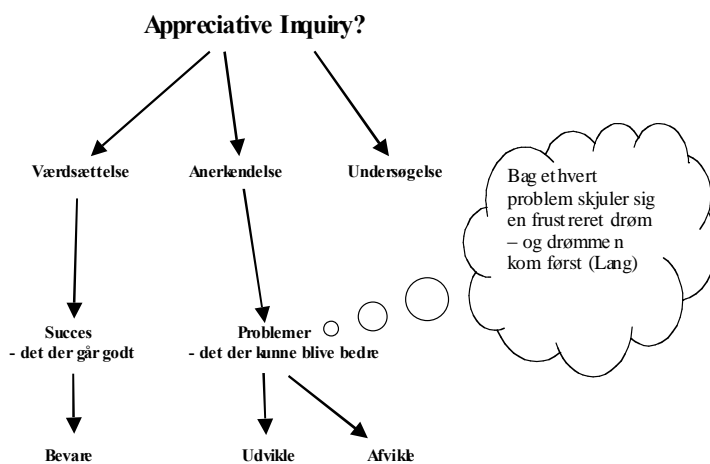
At være nysgerrig på ~~sin~~ ~~egen~~ nysgerrighed og udfordre min viden.



At være nysgerrig på og udfordre det sprog vi bruger, de relationer og den kontekst vi skaber

**MacMann Berg**  
SYSTEMISK LEDELSES- OG ORGANISATIONSUDVIKLING ©

## Appreciative Inquiry - en kommunikationsfilosofi



**MacMann Berg**  
SYSTEMISK LEDELSES- OG ORGANISATIONSUDVIKLING ©

## Case: Rusmiddelcenter Odense

- Var en organisation i kaos
- Dårligt arbejdsmiljø
- Dårlig intern kommunikation
- Nye medarbejdere fik en ikke særlig god introduktion
- Kollegial sparring var på et minimum

## Case: Rusmiddelcenter Odense – indsats 2002 til 2006

- Lederuddannelse
- Uddannelse for alle medarbejdere
- Kollegial supervision
- Opfølgning og videre uddannelse af nøglemedarbejdere
  - Fokus: Anerkendelse, fokusering på opgaven, (selv)refleksion, ledelse

## **Case: Rusmiddelcenter Odense – effekt**

- Enkle, men vigtige ideer skabte stor effekt
- Skabt mere anerkendende sprog og en anerkendende kultur
- Flere klienter
- Nemmere at rekruttere medarbejdere (fra ml. 2 og 3 til ml. 30 og 40 ansøgere)
- Større tilfredshed med behandlingen
- Færre døgnbehandlinger blandt stofmisbrugere
- Bedre psykisk arbejdsmiljø