

## **Ledelse af institutioner i forandring**

Ud fra et systemteoretisk perspektiv giver artiklen et bud på, hvordan der kan tænkes ledelse inden for institutionsverdenen. Tankerne begrænser sig dog ikke til dag- og døgntilbud, men kan ses som et teoretisk og praktisk bud på at tænke ledelse og organisation i organisationer, der er placeret spændingsfeltet mellem politiske opdragsgivere og brugere. I en hverdag fyldt med modsætningsfyldte rationaler. God ledelse forstås her som en værdiskabende proces og praksis, der skal skabe de bedste betingelser for at løfte den opgave institutionen er sat i verden for at løse under de givne rammer og ressourcer.

*© Artikel af Thomas Johansen og Jørgen Gjengedal Madsen, MacMann Berg 2005*

# MacMann Berg - en resultatstærk partner

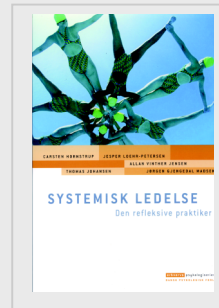
MacMann Berg løser opgaver inden for ledelses og organisationsudvikling i offentlige, private og frivillige organisationer over hele landet.

- **Systemisk leder- og konsulentuddannelse**  
1 årigt uddannelsesforløb for ledere og konsulenter i København og Århus
- **Systemisk organisationsudvikling og tilpassede forløb**  
Vi arbejder bl.a. med coaching, værdiskabende møder, minimering af sygefravær, teamudvikling og Blue ocean Strategy - ud fra en ressourceorienteret og anerkendende tilgang.
- **Systemisk Certificate, Diplom- eller Mastergrad**  
Kompetencegivende og internationale 1, 2 eller 3-årige uddannelser for ledere og konsulenter.
- **Specialdesignet systemisk uddannelse**  
Tilpassede uddannelsesforløb for ledere, konsulenter og medarbejdere.

MacMann Berg er et privat konsulentfirma, der arbejder med ledelses- og organisationsudvikling på et systemisk grundlag. Med en solid forskningsmæssig forankring og mange års praktisk ledelseserfaring har MacMann Berg løst en lang række opgaver inden for den offentlige, private og frivillige sektor.

I betragtning af at være en attraktiv og troværdig samarbejdspartner søger vi hele tiden at udvikle nye teoretiske og praktiske handleværktøjer ved blandt andet at skrive og udgive artikler og bøger.

Læs mere om vores seneste og anmelderroste bog på [www.macmannberg.dk](http://www.macmannberg.dk)



Systemisk Ledelse  
– den reflekterende praktiker  
Dansk Psykologisk forlag  
(2005)

Bogen er kåret som én af årets 15 bedste ledelsesbøger af Steen Hildebrandt i Børsen

Læs mere om vores publicerede artikler og bogudgivelser samt øvrige ydelser på [www.macmannberg.dk](http://www.macmannberg.dk)  
Følgende artikler kan downloades fra vores hjemmeside

- Ledelse af skoler i forandring
- Ledelse af institutioner i forandring
- Introduktion til Humberto Maturanas begrebsverden
- Open Space Inquiry
- Konfliktløsning og konfliktopløsning
- Systemisk ledelse
- Spørgsmåltyper genfortolket
- Reflekterende teams
- Byens FRI-mærker

# Ledelse af institutioner i forandring

Ud fra et systemteoretisk perspektiv giver artiklen et bud på, hvordan der kan tænkes ledelse inden for institutionsverdenen. Tankerne begrænser sig dog ikke til dag- og døgntilbud, men kan ses som et teoretisk og praktisk bud på at tænke ledelse og organisation i organisationer, der er placeret spændingsfeltet mellem politiske opdragsgivere og brugere. I en hverdag fyldt med modsætningsfyldte rationaler. God ledelse forstås her som en værdiskabende proces og praksis, der skal skabe de bedste betingelser for at løfte den opgave institutionen er sat i verden for at løse under de givne rammer og ressourcer.

© Artikel af Thomas Johansen og Jørgen Gjengedal Madsen, MacMann Berg 2005

## Institutionen i et kompleksfyldt krydspres

Institutionerne udfordres i dag af en stigende samfundsmæssig kompleksitet og et stadig stærkere organisatorisk krydspres gennem deres placering mellem brugere og politiske opdragsgivere. Det er et pres, der bl.a. viser sig i form af øgede krav om større faglighed, praksisdokumentation, organisatorisk udvikling og professionel ledelse. Kombineret med en kommunal strukturreform stiller det lederne over for et voldsomt ydre pres.

Det ydre pres står dog ikke alene. Indefra presses lederne af forældrene og en række interesseorganisationer - ikke mindst med krav om mere kvalitet, men dog ofte uden en nærmere definition af hvad der menes med et begreb som kvalitet. Herudover påvirkes man indefra af medarbejderne, der stiller krav om fortsat faglig og personlig udvikling samtidig med at de forsøger at fastholde og udvikle deres fag og profession.

Endelig forholder offentligheden, medier og eksperter sig til institutionerne ud fra forskellige rationaler og dagsordener. De fleste har en mening om, hvad der foregår i børnehaven eller i fritidsordningen - ofte ud fra egne erfaringer og oplevelser.

En forståelse af denne kontekst-komplexitet er en forudsætning for at forstå de ledelsesmæssige udfordringer, handlings- og udviklingsmuligheder, der er i spil i en offentlig ledelsespraksis. Stærkt forenklet kan man sige at institutionerne, ligesom de øvrige offentlige organisationer som f.eks. skolerne, er spændt ud mellem brugerne og det politiske niveau:



I praksis vil de tre niveauer være delt op i en lang række underinddelinger, men mellem det politiske niveau og brugerniveauet ligger det centrale og afgørende felt, som institutionen som system og organisation befinder sig midt i - relationelt forbundet til en række andre systemer repræsenteret ved de forskellige interessenter. Denne forbundethed stiller aktørerne - i dette tilfælde særligt lederne og pædagogerne - over for et antal mere eller mindre uforenelige krav og rationaler. Et forhold der principielt gælder alle organisationer og ikke kun de offentlige, selvom udviklingen er gået i retning af et stadigt stærkere krydspres på især de offentlige institutioner, hvor det politiske niveau har størst og mest direkte indflydelse.

Hvordan overhovedet udøve strategisk ledelse af en værdibaseret organisation i dette felt?

Ud fra et systemisk ledelsesmæssigt perspektiv vil det være afgørende at fokusere på den primære opgave, som eksempelvis institutionen er sat i verden for at løse. At skabe de bedste muligheder for barnets udvikling samt at få beskrevet indsatsen og visionen på en måde, der giver flest mulige mulighed for at koble sig meningsfuldt på visionen. Dernæst ud fra denne vision se på, hvordan ledelse og medarbejdere hver især kan bidrage optimalt med at løse opgaven nu og i fremtiden. Herudover at se på hvordan de øvrige interessenter bedst muligt kan understøtte den ønskede udvikling. Endelig vil det være hensigtsmæssigt at fokusere på hvilke historier og tiltag der allerede går i den ønskede retning. Ved at puste til disse, som gløderne i et bål, vil der være mulighed for at de eksisterende succeser blusser op og bliver mere synlige og normdannende for den videre udvikling.

Dette giver institutionslederen en meget central rolle i forhold til den videre udvikling. Som sprog- og kulturskaber. Indadtil i forhold til medarbejdere, forældre og bestyrelse. Udadtil i forhold til lokalsamfundet, kommunen og den øvrige offentlighed.

Hvordan er forholdet mellem den institution vi ønsker, og den vi har? Frem for at forsøge at forsimple kompleksiteten på reduktionistisk vis, må lederen blive i stand til at kunne håndtere kompleksiteten og handle strategisk under disse ledelsesmæssige grundvilkår. Her kan et systemisk organisatorisk perspektiv med fokus på institutionens relationer, kommunikation, sprog og fortællinger udgøre et frugtbart og fremadrettet bidrag.

#### **REFLEKSION...**

- Hvordan opfatter du din institutions fremtid? Skaber I den selv eller defineres den af andre udefra?
- Hvad er det dominerende fremtidsdilemma I dyrker på din institution?

### **Ledelse i et systemisk lys**

Den systemiske tænkning tager afsæt i en grundlæggende forståelse af at verden ikke kan erkendes objektivt, men at det enkelte menneskes virkelighedsforståelse er udtryk for en subjektiv konstrueret virkelighed (jf. begrebet *autopoiesis*, Maturana, 1980). Denne virkelighedskonstruktion sker blandt andet på baggrund af vore hidtidige oplevelser, erfaringer, læring og relationer og det sociale miljø, som vi er en del af og kombineret med de ønsker, ideer og tanker vi har for fremtiden. Når vi som mennesker således ikke kan erkende verden objektivt, bliver den konstruerede virkelighed derfor et resultat af vores individuelle jagttagelser.

Umiddelbart er det en grunderfaring, som også kommer til udtryk i mere dagligdags vendinger som: "Det sete afhænger af øjet der ser." At sætte objektiviteten i parentes har imidlertid

nogle meget store konsekvenser i forhold til vores forståelse af viden og kommunikation - og dermed også for ledelse. Erkendelsesteoretisk er der tale om et paradigmeskifte, som de fleste vil kunne nikke genkendende til, men de ledelsesmæssige konsekvenser er der grund til at ofre langt mere opmærksomhed på.

Derfor først et kort overblik over nogle af de centrale systemiske pointer, som er relevante, når vi taler om ledelse og udvikling af organisationer.

Der findes nok en sandhed, men den er aldrig objektiv. Det sete vil altid afhænge af iagttageren, hvormed der ikke længere er nogen, der har patent på sandheden. Som ledere må vi erkende at alle medarbejdere har hver sin forståelse af institutionens værdigrundlag og handler i den bedste hensigt ud fra egen position, erkendelse og logik. Fokus på systemets eller institutionens aktører og interesser, og deres indbyrdes relationer, bliver derfor afgørende for en reel forståelse og koordinering af de individualiserede konteksttolkninger og handlinger som konstant udspiller sig i praksis.

Manglende objektivitet betyder dog ikke at verden ikke er, men alt hvad vi erfarer, erfarer vi ud fra os selv. Vi konstruerer verden ud fra, hvad der giver mening for os hver især og handler ud fra dette. Det, der ikke giver os mening, negligerer eller nedtoner vi bevidst eller ubevidst. På den måde udgør vi som mennesker, hvad enten det er på individ-, gruppe- eller organisationsniveau, et lukket meningsskabende system. Eller med Maturanas ord: et autopoietisk (selv-refererende) system. Derfor er der eksempelvis lang vej fra at et vedtaget værdigrundlag skaber en reel koordineret praksis.

Som menneskelige autopoietiske systemer er vi dog samtidig åbne kommunikerende systemer, der gennem *tilpasse forstyrrelser* kan påvirke og påvirkes af andre autopoietiske systemer. Derfor bliver kommunikation - det at skabe tilpasse forstyrrelser - sammen med en fortløbende ledelsesmæssig kontekstmarkering to afgørende ledelseskompetencer i forhold til at kunne skabe organisatorisk udvikling, der bedst muligt udnytter medarbejdernes kompetencer og potentialer jævnfør organisationens overordnede mål og perspektiver. Hvad der er en tilpas forstyrrelse for nogen vil sandsynligvis være en utilpas forstyrrelse for andre. Overgangen fra en individuel til en teambaseret kultur har for mange i første omgang været en utilpas forstyrrelse. Derfor skaber strukturelle ændringer ikke nødvendigvis reelle forandringer i praksis.

I lyset af Maturanas autopoiese begreb udgør institutionen altså ikke blot et system, men består af en lang række autopoietiske subsystemer - systemer, der på en gang er selvrefererende og lukkede for al anden fornuft end den de selv skaber samtidig med at de er åbent kommunikerende og påvirker og påvirkes af hinanden med hver sine logikker og rationaler. Når vi taler udvikling må institutionen derfor ses og forstås i dens samlede komplekse system med særligt øje for relationerne der binder de mange interesser sammen. Fordi det er i relationerne at mening opstår og kan koordineres.

Ovenstående stiller krav om en konstant og tydelig kontekstafklaring og -markering af møder, dagsordner, projekter og al øvrig virksomhed i organisationen med spørgsmål som:

- Hvad er formålet?
- Hvilken effekt skal det skabe for hvem og hvornår?
- Hvordan hænger det sammen med organisationens øvrige strategi?
- Hvad er rammerne – hvad er *ikke* til forhandling, hvad skal vi diskutere og blive klogere på?
- Hvad kan jeg selv bidrage med, for at vi opnår det vi gerne vil?

Det kan synes banalt, men en uklar kontekst er ofte årsag til megen forvirring og ringe ressourceudnyttelse. Vi tror, at vi alle ved, hvad hinanden mener, og så går det galt. Når konteksten ikke tydeliggøres, giver det rum for ukoordinerede forventninger og handlinger i

mange retninger. De kan forekomme logiske og foretaget i den bedste hensigt - set ud fra den enkelte medarbejders perspektiv og eget autopoietiske system.

#### **REFLEKSION...**

- Hvad er dine bedste erfaringer i forhold til at skabe tydelige kontekster?
- Hvordan kunne du som leder med til at gøre konteksten endnu tydeligere i din praksis?

### **Fra en bagudrettet svarkultur til en fremadrettet spørgsmålskultur**

I en pædagogisk kontekst kan der ofte ikke gives entydige svar på spørgsmål. Der er sjældent en simpel lineær sammenhæng mellem en pædagogisk indsats og de effekter den efterfølgende skaber. Derfor er det lederens opgave at få medarbejderne til at rette opmærksomheden mod fremadrettede mulighedsåbnende handlinger. I stedet for ensidigt at fokusere på bagudrettede årsager, fejl og mangler. Opgaven er at få medarbejderen til selv at komme med nye ideer til løsninger gennem en anerkendelse af det, der er svært, og en samtidig afdækning af hvilke skjulte drømme og forestillinger, der ligger bag disse sprogliggjorte problemer.

Parallelt med anerkendelsen må der spørges værdsættende ind til alt det der virker, som tidligere er lykkedes: de gode erfaringer. Hvilken læring kan der drages ud af disse situationer? Hvordan kan den viden være med til at skabe mere af det gode?

En sådan anerkendende, værdsættende og nysgerrigt undersøgende tilgang, jf. *Appreciative Inquiry*, forudsætter en evne til at kunne stille gode spørgsmål. I stedet for at levere færdige svar, hvor ansvaret og initiativet forbliver hos svarleverandøren. De fleste af os er skolet til at give svar og forventer at få færdige svar. Erfaringsmæssigt skaber det dog langt større effekt, når medarbejderen selv har ejerskab for en given beslutning i lyset af den mening det giver vedkommende.

At kunne stille gode spørgsmål bliver således også en afgørende ledelseskompetence - når der ikke er entydige svar. I andre tilfælde står tingene ikke til diskussion, hvorfor der ikke er grund til at bruge tid på at diskutere dem. Erfaringsmæssigt er mange møder præget af fiktive diskussioner, som allerede er afgjort på et andet organisatorisk niveau. Er det besluttet at der skal spares tre procent på driftsbudgettet, står det næppe til diskussion. Det må tages til efterretning og så må der arbejdes bedst muligt inden for de nu givne rammer.

Ovenstående systemiske forståelsesramme sætter kontekstbegrebet, sprog, kommunikation og relationer i centrum. På denne baggrund bliver opgaven som leder at være kontekstmarkør og at koordinere mening og handling med henblik på at skabe optimal organisatorisk læring og udvikling ud fra de ressourcer og potentialer, der er til rådighed i organisationen.

#### **REFLEKSION...**

- Hvad kendetegner kommunikationen på din institution?
- Hvad ville der ske, hvis du i højere grad anerkendte og værdsatte dine kollegaers og medarbejders bedste erfaringer og handlinger?

## Lederen som sprog- og kulturskaber

Den måde vi taler om nutiden på skaber vore nutidige og fremtidige handlingsmuligheder. Lederen har således en afgørende rolle som sprog- og kulturskaber i organisationen. En position og mulighed, der må medreflekteres i ethvert ledelsesforhold - især i forhold til ledelse i en pædagogisk kontekst. Omtaler vi f.eks. teamsamarbejdet som *værende* problematisk, skaber vi forventninger i organisationens relationer om at teamsamarbejde *er* problematisk - og så *bliver* det sandsynligvis problematisk. Fokuserer vi i stedet på mulighederne i teamarbejdet, vil det være med til at generere nye perspektiver på teamets videre arbejde.

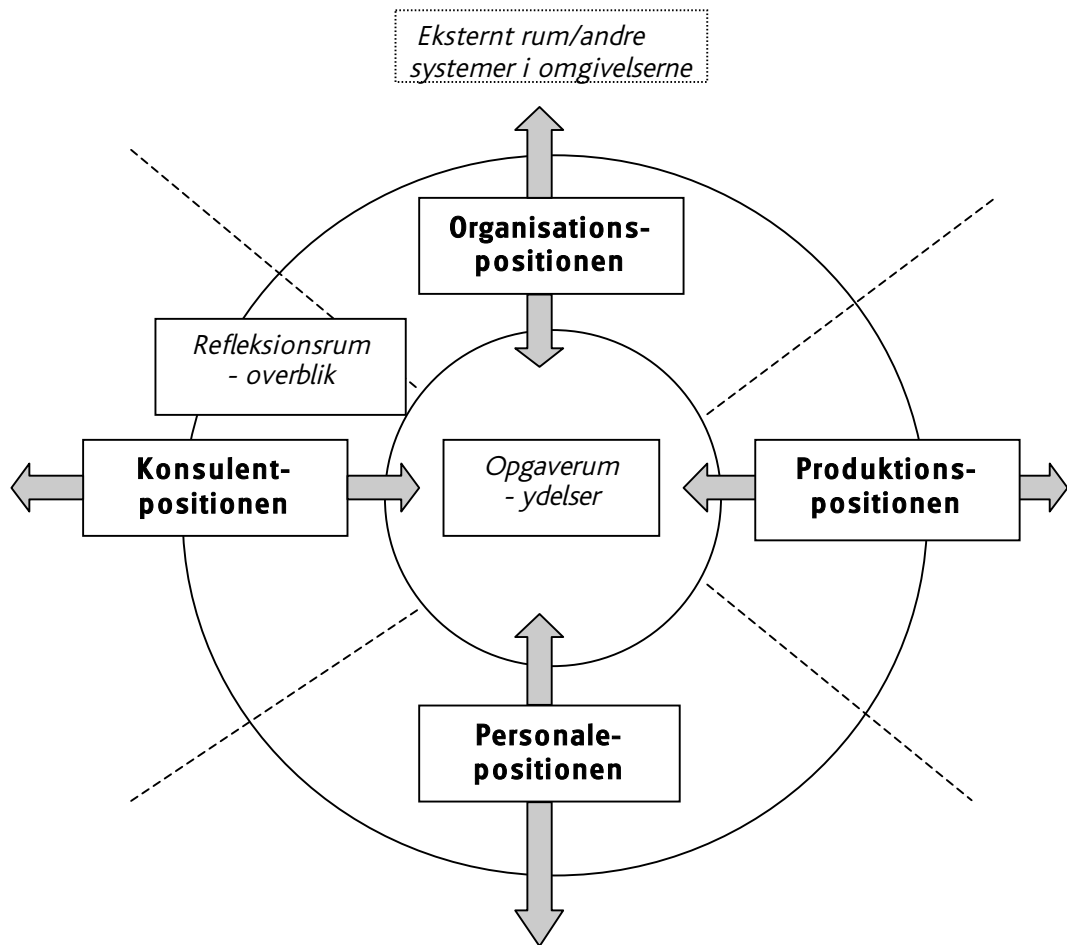
Fra et organisations- og ledelsesperspektiv bliver det derfor vigtigt at være bevidst om, hvilke historier der fortælleres, internt og eksternt i organisationen, af de forskellige interessenter. Samtidig med en nysgerrighed på hvilke historier der *ikke* fortælleres, *ikke* høres eller som *ikke* kommer frem i lyset.

De uofficielle fortællinger vil i høj grad også være styrende for den enkelte medarbejder med mindre disse bringes frem og koordineres med institutionens overordnede mål og visioner, så der bliver størst mulig sammenhæng mellem organisationens fortalte og levede historier mellem værdigrundlag, visioner og mål på den ene side og den daglige pædagogiske praksis på den anden side. Her bliver lederens evne til at skabe, fortælle og koordinere historier en væsentlig ledelseskompetence, da organisationens fortællinger i høj grad er medskabere af den virkelighed, kontekst og identitet, der er ved at opstå.

### REFLEKSION...

- Hvad er den dominerende fortælling om teamsamarbejdet på din arbejdsplads?
- Hvilken teamfortælling så du gerne blev fortalt og var den dominerende om to år?

## Fire forskellige ledelsesperspektiver



Den systemiske tænkningens stærke fokusering på fortællinger og spørgsmål frem for svar betyder ikke, at alt er til forhandling eller skal sættes til debat efter devisen: "Hvad synes du selv? Alt er ikke lige godt eller relevant - heller ikke, når der ikke kan gives entydige svar. Institutionen er sat i verden med en bestemt opgave og en institutionsleder er ansat til at varetage institutionens og interessenternes interesser jf. den indledende kontekstafklaring. God ledelse må derfor altid ses ud fra organisationens perspektiv. Hvordan bliver jeg bedst muligt i stand til at løse opgaven med de ressourcer og de rammer jeg har til rådighed?

Med det organisatoriske perspektiv på ledelsesopgaven gives ledelsen retning. Lederen må fra organisationspositionen tydeliggøre de organisatoriske rammer inden for hvilke den pædagogiske virksomhed kan udfolde sig. I andre tilfælde må lederen fra en produktionsposition være med til at sikre det faglige niveau og den videre udvikling i forhold til eksterne krav, forventninger og professionsidealer. Der kan også være brug for at lederen tænker og handler ud fra en personaleposition, og på den måde være med til at skabe gode relationer og udnytte medarbejdernes kompetencer og ressourcer bedst muligt. Endelig kan det være hensigtsmæssigt også at kunne agere ud fra en konsulentposition, hvor lederen har fokus på den enkelte medarbejder og coacher denne i forhold til den aktuelle opgave.

Som leder kan en given sag eller forhold anskues ud fra de fire forskellige perspektiver eller positioner - alt afhængig af konteksten. I praksis er der ofte flere perspektiver i spil ad gangen, men det er vigtigt, at du som leder er bevidst om din rolle i den givne situation. Som et led i kontekstafklaringen kan det være en fordel at bevidstgøre medarbejderne om, hvilken position lederen tænker eller taler ud fra. Det skaber forskellige dagsordener og kontekster for

medarbejderne: om de blot skal lytte og tage til efterretning eller tænke med, reflektere og udvikle inden for de udstukne rammer. Som team eller medarbejdergruppe. Eller enkeltvis.

En sådan tydeliggørelse af konteksten giver erfaringsmæssigt ledelsen langt større legitimitet og medarbejderes accept og respekt for ledelsens forvaltning af ledelsesretten vokser betydeligt samtidig med at medarbejderne i højere grad bliver konstruktivt medtænkende i forhold til den optimale opgaveløsning - set ud fra et organisatorisk perspektiv. Handler det eksempelvis om en teamudviklingssamtale kan lederen forud for mødet præsentere teamet for de emner, som det ud fra en organisationsposition er væsentlige for dig som leder at drøfte med teamet. Herefter kan du stille en række fremadrettede spørgsmål:

- Hvad er for jer som team det vigtigste emne, vi skal drøfte på mødet?
- Hvad ønsker I bliver resultatet af mødet?
- Hvad kan du/I bidrage med for at vi når resultatet?
- Hvad ønsker du/I at jeg som leder skal bidrage med?

Ovenstående spørgsmål er erfaringsmæssigt i høj grad med til at skabe ejerskab og målrettethed. Primært fordi konteksten gøres klar og tydelig og mødet derfor bliver en reel samskabelsesproces.

#### **REFLEKSION...**

- Hvilke lederperspektiver anvender du oftest som leder?
- Hvilke perspektiver ville du gerne bruge mere eller mindre af i din ledelsespraksis - hvilken effekt ville det skabe?

### **Fra påtvungen kollegialitet til udviklende læringskultur**

Skal lærende og fremadrettede teamudviklingssamtaler eksempelvis blive til et strategisk og målrettet ledelsesredskab, kan der være brug for flere strukturerede og systematiserede samtaler. *"Det har jeg som leder ikke tid til,"* vil mange ledere indvende. De fleste erfaringer viser i midlertidig at den ekstra tid er givet fantastisk godt ud, fordi jævnlige og kortere samtaler i langt højere grad kan være med til at skabe fælles kultur og bevidsthed om organisationens visioner, hvorved den enkelte medarbejder i højere grad strategisk kan arbejde med på disse. Derudover frigiver det rigtig meget ledelsesmæssig tid og energi, fordi mange traditionelle konflikter slet ikke opstår eller når at udvikle sig til problemer. Det giver sammenlagt lederen bedre mulighed for at arbejde fremadrettet og strategisk i stedet for at agere brandslukker. Skal det lykkes at implementere nogle af disse systemisk inspirerede pointer, må lederen dog begynde med sig selv:

- At stille fremadrettede spørgsmål frem for bagudrettede svar, når der ikke er entydige svarmuligheder.
- At arbejde strategisk med organisationens mange fortællinger.
- At bruge de forskellige ledelsesperspektiver bevidst i den aktuelle sag og kontekst.

Alt sammen vil ske i en værdsættende og anerkendende dialogkultur for at skabe størst mulig engagement og ejerskab blandt medarbejderne om institutionens overordnede opgave. Som leder må man selv turde tage den medicin, som man har tiltænkt medarbejderne. Det er vores klare erfaring at det ikke blot skaber respekt, men i høj grad også effekt.

### REFLEKSION...

- Hvad har for dig været de vigtigste læringspointer i denne artikel?
- Hvordan kan du tænke disse pointer ind i din egen organisatoriske kontekst?
- Hvilken effekt ville det skabe?

### Litteratur

- Bateson, Gregory (1972/2000): *Steps to an Ecology of Mind*. University of Chicago Press, 2000.
- Bushe, Gervase R. (2001): *Clear Leadership. How outstanding leaders make themselves understood, cut through the mush, and help everyone get real at work*. Davies-Black Publishing. California. First printing.
- Gergen, Kenneth (2000): *Virkelighed og relationer - tanker om sociale konstruktioner*. Oversat af Henny Thomsen. 1. udgave, 2. oplag. Dansk Psykologisk Forlag.
- Hornstrup, Carsten & Loehr-Petersen, Jesper (2001): *Appreciative Inquiry. En konstruktiv metode til positive forandringer*. Jurist og Økonomforbundets Forlag.
- Hornstrup, Carsten & Loehr-Petersen, Jesper (2002): *Udviklingssamtaler i grupper*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Johansen, Thomas (2003a): *Dannelse og læring i fremtidens skole*. Cand. pæd. speciale, Danmarks Pædagogiske Universitet, 2003.
- Jørgensen, Torben Beck og Preben Melander (red.) (1992): *Livet i offentlige organisationer. Institutionsdrift i spændingsfeltet mellem stat, profession og marked*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Kneer, Georg & Nassehi, Armin (1997): *Niklas Luhmann – introduktion til teorien om sociale systemer*. Hans Reitzels Forlag.
- MacMann Berg (2005): *Systemisk ledelse – den reflektive praktiker*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Maturana, Humberto (1980): *Kundskabens træ. Den menneskelige erkendelses biologiske rødder*. Ask 1987.
- Moos, Lejf (2003): *Pædagogisk ledelse – om ledelsesopgaven og relationerne i uddannelsesinstitutioner*. Børsens Forlag, 1. udgave, 1. oplag.
- Rasmussen, Jens (1997): *Socialisering og læring i det reflektive moderne*. Unge pædagoger, 2. udgave, København.
- Wittgenstein, Ludwig (1953): *Filosofiske Undersøgelser*. Rosinante 1995.

## Om forfatterne



*Thomas Johansen (f. 1967) uddannet lærer og cand. pæd. pæd. Ni års konsulent-, projektleder og generalsekretær erfaring fra organisationsverden. Forskningsmedarbejder på Learning Lab Denmark. Nu systemisk ledelses- og organisationsudvikler, MacMann Berg<sup>1</sup>.*



*Jørgen Madsen (f. 1963) handels- og systemisk uddannet konsulent. Underviser og supervisor med mangeårig baggrund som konsulent og underviser i politiske organisationer. Nu systemisk ledelses- og organisationsudvikler, MacMann Berg.*

---

<sup>1</sup> MacMann Berg er et privat konsulentfirma der arbejder med ledelses- og organisationsudviklings på systemisk grundlag. Med en solid forskningsmæssig forankring og mange års praktisk ledelseserfaring har MacMann Berg løst en lang række opgaver inden for såvel den offentlige som den private sektor. Se øvrige artikler, bogudgivelser og referencer på [www.macmannberg.dk](http://www.macmannberg.dk)