



# Bæredygtig organisations- og forretningsudvikling

9-dages praksisnær uddannelse der lærer dig at lede udviklingsprocesser bæredygtigt og effektivt

Uddannelsen sætter dig i stand til at lede udviklingsprocesser mere effektivt og på en bæredygtig og ansvarlig måde under hensyn til både mennesker, organisationen og omverdenen. Lær at gøre verdensmål til hverdagsmål, så bæredygtighed bliver langt mere end en god forretning.

Det starter med en erkendelse af altings forbundethed, en bevidsthed om de aftryk vi sætter som organisationer og ledere, og en evne til at skabe en stærk bidragskultur, hvor vi bruger hinandens viden, talenter og kompetencer langt bedre – uden at slide hinanden ned. Lær kunsten at gøre kollegaer, medarbejdere og samarbejdspartnere til strategisk kompetente bidragydere i en stærk fælles udviklingskultur, så vi på den måde kan vi skabe bedre og mere holdbare resultater gennem involvering og ejerskab. Vi kalder det organisatorisk bæredygtighed.

Det kræver ledere og konsulenter som evner at designe, lede og facilitere organisatoriske udviklings- og forandringsprocesser, og derigennem skabe værdi, mening, motivation og følgeskab. Lær kunsten i et stærkt træningsmiljø her.

Du har nu også mulighed for at gøre uddannelsen kompetencegivende med op til 10 ECTS-point.



FN's verdensmål for bæredygtig udvikling bygger på en systemisk helhedstænkning. De udfordringer vi står over for som menneskehed, samfund og organisationer kalder på løsninger og konkrete handlinger, der tager afsæt i en ansvarlig helhedsorienteret tænkning og praksis.

Hvad enten det drejer sig om mennesker, miljø, økonomi, sundhed, kommunikation, forretning eller organisering – så hænger tingene sammen. Med et solidt kendskab til systemiske principper og dynamikker kan vi langt bedre forstå, hvordan organisationer og andre komplekse systemer fungerer, og hvordan vi kan lede og udvikle dem i en mere ansvarlig og bæredygtig retning.

Langt over halvdelen af alle strategiske beslutninger bliver aldrig ført ud i livet eller skaber de resultater, som de skulle. Det er en kæmpe omkostning. Ikke blot økonomisk men også for de involverede mennesker og de organisationer de er en del af. De dårlige resultater skyldes ofte, at vi overser eller glemmer, at ledelse og forandringer handler om mennesker – og at ord, planer og strategier ikke gør noget i sig selv. Vi må have kulturen med - og arbejde med kulturen som strategi.

Det kræver ofte et stærkt samarbejde på tværs af fag, funktioner og organisatoriske enheder. At vi insisterende involverer relevante parter i at være med til at finde løsninger på de fælles udfordringer. Det kræver en ny form for ledelse - og en ny forståelse af faglighed.

At skabe bæredygtige resultater der holder på den lange bane kræver således andre ledelseskompetencer end dem de fleste af os har trænet eller er uddannet til. Lær her de nye og nødvendige kompetencer i et stærkt læringsmiljø, hvor både træning og teori indgår som helt centrale brikker.

Velkommen til morgendagens lederuddannelse, der gør bæredygtighed til praksis – og en god og ansvarlig forretning.

### Formål, effekter og udbytte

'Bæredygtig organisations- og forretningsudvikling' er en professionel praksisnær uddannelse med masser af teoretisk tyngde.

Formålet er at gøre dig **dygtigere til at lede komplekse udviklingsprocesser** på en ansvarlig måde, **der styrker sammenhængen** mellem den **værdi** I skal skabe - **og hensynet** til mennesker, organisationen og omverdenen.

De ønskede effekter af uddannelsen og dit læringsmæssige udbytte vil være centreret omkring:

- **At styrke dit ledelsesmæssige ståsted**, så du bliver i stand til at kunne håndtere komplekse organisatoriske processer og udvikle organisatorisk bæredygtighed.
- **At kvalificere din ledelsespraksis** gennem det at arbejde med egne personlige og organisatoriske læringsmål og konkrete træningsbaner.
- **At udvide dine muligheder for at agere som katalysator** for en bæredygtig udvikling ved hjælp af nye og flere redskaber til analyse, design og eksekvering.
- **At skabe større ejerskab og bedre resultater** via din evne til at involvere og facilitere processer, der fremmer bidragskultur på alle niveauer.

## Målgruppen

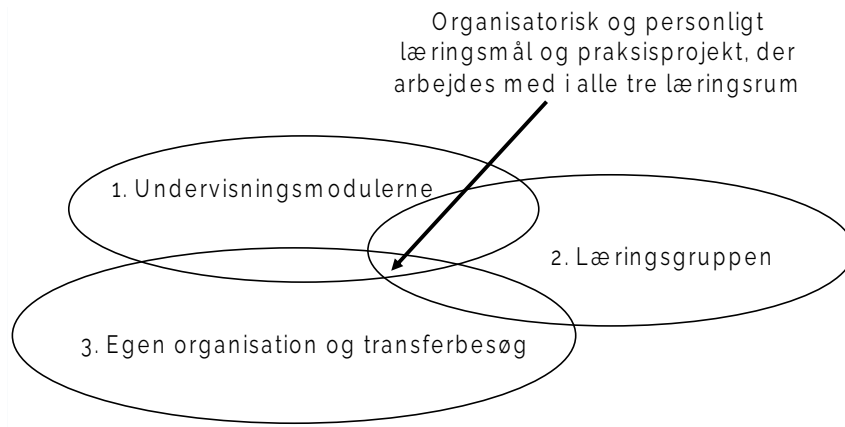
Uddannelsen er målrettet ledere og konsulenter, som gerne vil arbejde mere effektivt med ledelse af udviklings- og forandringsprocesser – ud fra et ansvarligt og bæredygtigt helhedsperspektiv.

Du er eksempelvis chef, leder, mellemlider, personaleansvarlig, organisationskonsulent, projektleder eller ansat i en HR-funktion. Forløbet forudsætter, at du er i job, så du har en praksis at træne i.

## Transferværdien - uddannelsens organisatoriske værdiskabelse

En af de største uddannelsesudfordringer er en lav transferværdi – altså uddannelsens reelle organisatoriske værdiskabelse. Medarbejdere eller samarbejdspartnere mærker sjældent en ny og varig ændring i adfærd og praksis hos den leder, der har gennemført et uddannelsesforløb. Det er i vores forståelse ikke bæredygtigt – hverken økonomisk, organisatorisk eller menneskeligt. Det har vi gjort noget ved.

Læringsmæssigt er uddannelsen derfor designet omkring tre forskellige læringsrum med omdrejningspunkt i et organisatorisk og personligt praksisprojekt. Det kan være en proces eller et projekt, du allerede arbejder med i forvejen, men som du nu kan kvalificere. Formålet med praksisprojektet er at styrke anvendelsesværdien af uddannelsen i praksis, og munder ud i en mundtlig projektpræsentation sidst på uddannelsen.



Illustrationen viser de tre læringsrum og dit praksisprojekt. Tilsammen udgør det fundamentet, der skal skabe en stærk kobling mellem uddannelsen og din professionelle praksis. Vi arbejder aktivt med dine erfaringer og organisatoriske udfordringer, deler viden på tværs af deltagerne og gør den præsenterede teori anvendelig og praksisnær.

Det er dog ikke nok at tænke praksis ind i uddannelsen. Vi insisterer også på at få uddannelsen ud i praksis. Vi kommer derfor på besøg i din organisation og mødes med dig og din nærmeste leder eller ledergruppe - for yderligere at bygge bro mellem uddannelsen og den organisatoriske værdiskabelse. Transferbesøget og praksisprojektet aftaler vi, når du er i gang med uddannelsen - det hele er med i prisen.

### Uddannelsens omfang

- **Fem moduler** – sammenlagt ni undervisningsdage
- **Fire netværksdage**

Uddannelsen bygger på den seneste forskning i ledelse af forandringer, mange års praksiserfaringer og vores to seneste bøger:

- Hornstrup & Johansen (2013): *Strategisk relationel ledelse – systemisk ledelse af forandringer*.
- Johansen, Specht, Kleive (2020): *Bæredygtig organisations- og forretningsudvikling – en praksisbog om at stille kraftfulde spørgsmål*.

Derudover trækker vi bl.a. på Alexander Osterwalder, Gary Hamel, Kenneth Gergen, David Cooperrider, Niklas Luhmann, Ralph Stacey, David Snowden, Henry Mintzberg, Karl Weick, Jody Gittel, Robert Kegan & Liza Lahey, Fritjof Capra & Pier Luigi Luisi, Frederic Laloux, Chris Ernest, Bo Vestergaard og Lotte Lüscher med flere. Sammenlagt vil der være cirka 1.000-1.500 siders litteratur.



To af de centrale bøger på uddannelsen, som du får udleveret.

### Indholdet på de enkelte moduler

#### MODUL 1: Bæredygtig ledelse af effektfulde forandringer

FN's verdensmål for bæredygtig udvikling bygger på en systemisk helhedstænkning, og udgør et nødvendigt opgør med en lineær mekanisk vækstfilosofi og ledelse. På modulet fokuserer vi på, hvordan vi kan forstå og arbejde mere effektivt med bæredygtighed og forandringer i praksis. Business Model Generation og andre strategiske analyseredskaber bliver introduceret og anvendt til blandt andet en kvalificering af det praksisprojekt, du skal arbejde med undervejs på uddannelsen. Vi slutter af med at etablere et antal læringsgrupper, der skal fungere som supplerende lærings- og træningsrum mellem uddannelsesmodulerne.

**Læringsmål og -udbytte:** Formålet med modulet er at introducere dig til uddannelsens systemiske mindset og ambition, og give dig en grundlæggende forståelse af bæredygtighed i en organisatorisk kontekst, og derigennem styrke din evne til at arbejde mere effektivt med udviklings- og forandringsprocesser. Allerede efter første modul får du konkrete værktøjer, du kan anvende i praksis.

## MODUL 2: Udvikling af bæredygtige arbejdskulturer

Med bæredygtige arbejdskulturer forstår vi arbejdsfællesskaber, som med gensidig nysgerrighed evner at få det bedste frem i hinanden og bringe alles ressourcer i spil – uden at slide hinanden ned. Det er arbejdsfællesskaber, hvor vi naturligt sparrer med hinanden – og samtidig udfordrer egne og andres antagelser. Det er arbejdskulturer med høj forandringskapacitet, og hvor alle aktivt bruger organisationens formål som klangbund for de professionelle begrundelser og handlinger. Vi arbejder desuden med fremtidens (selv)organiseringsformer inspireret af Laloux, og hvordan vi i praksis kan skabe forudsætningerne for en udviklingskultur gennem bevidst fokus på kollektive og individuelle barrierer og udviklingsmål i lyset af Kegan & Lahey.

**Læringsmål og -udbytte:** Formålet er at gøre dig i stand til at skabe en stærk udviklingskultur guidet af organisationens formål og med et parallelt blik på den enkeltes ressourcer og barrierer. Efter modulet vil du kunne bidrage til at skabe en stærkere udviklingskultur til gavn for din egen, teamets eller hele organisationens resultatskabelse.

## MODUL 3: Ledelse på tværs - udvikling af det tværgående samarbejde

Hvordan kan vi handle, udvikle og lede i en kompleks organisatorisk virkelighed med mål på tværs af organisationen og som eksterne samarbejdspartnere? Jo bedre koordinerede vi er i forhold til fælles mål og strategier, jo mere kompetent vi arbejder i vores relationer – jo bedre bundlinje, kvalitet og trivsel. Vi fokuserer på ledelse af det tværgående samarbejde, dets forudsætninger og faldgruber – kombineret med konkrete tilgange og værktøjer til at analysere, facilitere og intervenere i praksis. Blandt andet med inspirationer fra 'grænsekrydsende ledelse', 'relationel koordination' og 'relationel kapacitet'.

**Læringsmål og -udbytte:** På modulet bliver du klædt på til at styrke og lede samarbejdet på tværs af fag, funktioner og organisatoriske enheder til gavn for den fælles opgave. I skal lykkes med. Efter modulet vil du have konkrete ideer og metoder til at analysere, designe og intervenere i de tværgående processer.

## MODUL 4: Mening, motivation og modstand i organisatoriske forandringer

I forandringsprocesser møder vi ofte modstand. Ikke nødvendigvis mod selve forandringen, men som udtryk for mangel på mening eller medarbejdere der ikke føler sig klædt på til at klare den nye opgave. Forandringer skaber ofte usikkerhed og udfordrer den enkeltes selvforståelse, og er vi ikke bevidste om dette, risikerer vi, at medarbejdere bliver til modarbejdere. Skal vi lede forandringer effektivt, må vi forstå sammenhængen mellem mening, motivation og identitet, og have blik for det, der også er i spil menneskeligt og eksistentielt i de etiske dilemmaer, der opstår, når vores beslutninger og handlinger påvirker andre menneskers liv og udfoldelsesrum.

**Læringsmål og -udbytte:** Formålet er at skabe en større bevidsthed om, hvordan vi kan forstå og handle på den modstand som ofte opstår i forandringsprocesser. Efter modulet vil du kunne håndtere og lede processer, så du i højere grad formår at gøre modspil til medspil til gavn for opgaveløsningen.

## MODUL 5: Ledelse i kompleksitet, uforudsigelighed og paradokser

I en kompleks virkelighed med mange interessenter og ofte modsatrettede interesser er der brug for kunne balancere de mange hensyn på en hensigtsmæssig og værdiskabende måde. Hverdagen er fyldt med paradokser, som ofte kalder på et *både-og* fremfor et *enten-eller*. Når vi f.eks. skal balancere mellem relationer og resultater eller mellem udvikling og drift. Hvordan kan vi lede og skabe en bidragskultur, der fremmer følgeskabet og øger den organisatoriske forandringskapacitet i forhold til planlagte og ikke-planlagte forandringer? På dette sidste modul kobler vi uddannelsen og det lærte til en fremadrettet organisatorisk forankring og i forhold til din egen videre udvikling.

**Læringsmål og -udbytte:** *Formålet er at kvalificere dig til at kunne tage ledelse af de modsatrettede interesser, som en kompleks hverdag ofte byder på. Efter modulet vil du være bedre i stand til at agere ud fra en både-og-tilgang og mindre tilbøjelig til at idealisere bestemte hensyn.*

### Optagelseskriterier og uddannelsesbevis

Du kan blive optaget på uddannelsen, hvis du arbejder med ledelse og forandringsprocesser – og har en praksis at træne i.

Uddannelsen bygger oven på MacMann Bergs grundlæggende 'Systemisk leder- og konsulentuddannelse'. Grundlæggende kendskab til systemisk tænkning og praksis er en fordel, men en gennemført 'Systemisk leder- og konsulentuddannelse' fra MacMann Berg er ikke en forudsætning.

Kontakt os for en nærmere snak og vurdering, hvis du er i tvivl om dine forudsætninger.

Efter gennemført uddannelse får du et uddannelsesbevis, som bliver vægtet højt i mange organisationer og virksomheder.

### Mulighed for at gøre uddannelsen kompetencegivende med op til 10 ECTS-point

Er eller skal du i gang med en diplomuddannelse i ledelse? Så kan du gøre uddannelsen kompetencegivende.

Via vores partnerskab med Erhvervsakademi Aarhus (EAAA) kan uddannelsen tælle for to valgfrie moduler (10 ECTS-point). Det kræver, du laver en mundtlig præsentation undervejs på uddannelsen og afleverer en skriftlig synopsis (9.600 tegn) som danner grundlag for 30 minutters mundtlig eksamen. Du kan også vælge kun at lade uddannelsen tælle for ét valgfrit diplommodul, hvilket vil udløse 5 ECTS-point. Det sidste kan være relevant, hvis du kun mangler et valgfrit modul i din diplomuddannelse.

Adgang til den kompetencegivende mulighed forudsætter, at du mindst har en kort eller mellemlang videregående uddannelse (eksempelvis en akademiuddannelse eller en bachelor). Derudover skal du have mindst to års relevant erhvervs erfaring efter endt adgangsgivende uddannelse. Alternativt kan en realkompetencevurdering eventuelt give dig adgang.

MacMann Berg

## Pris

Uddannelsen koster kr. 46.500 (ex. moms).

Beløbet inkluderer undervisning, bøger og øvrige undervisningsmaterialer, lækker mad undervejs på uddannelsen samt transferbesøg i din organisation. Noget af litteraturen får du tilsendt 3-4 uger før uddannelsesstart – resten får du på første modul.

Ønsker du at gøre uddannelsen kompetencegivende med ECTS-point koster det kr. 8.000 (ex. moms) oven i uddannelsens pris. Tillægget går til vejledning, eksamen og censor. Marker ved din tilmelding om du ønsker at gøre uddannelsen kompetencegivende.

## Uddannelsesansvarlige



Thomas Johansen og Thomas Specht, direktører, partnere og chefkonsulenter, MacMann Berg.

Se mere på [www.macmannberg.dk](http://www.macmannberg.dk)

## Tilmelding

Du kan tilmelde dig uddannelsen via [www.macmannberg.dk](http://www.macmannberg.dk) under "Tilmeld"

<b>Tilmelding</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tilmelding sker efter først-til-mølle-princippet</li><li>• Tilmeldingen er først registreret, når vi har modtaget din betaling</li><li>• Tilmeldingen er som udgangspunkt bindende</li></ul>
<b>Afmelding</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Indtil otte uger før uddannelsens start refunderer vi det fulde beløb</li><li>• Indtil seks uger før uddannelsens start refunderer vi det halve beløb</li><li>• Mindre end seks uger før uddannelsens start refunderer vi ikke betalingen</li></ul>



### Datoer for uddannelsen, hold 3, Aarhus, marts 2022

Modul	Dato
Modul 1	24. maj 2022, kl. 10-17 25. maj 2022, kl. 9-16
Netværksmøde	7. juni, 2022
Modul 2	22. juni 2022, kl. 10-17 23. juni 2022, kl. 9-16
Netværksmøde	23. august 2022
Modul 3	30. august 2022, kl. 10-17 31. august 2022, kl. 9-16
Netværksmøde	21. september 2022
Modul 4	29. september 2022, kl. 10-17 30. september 2022, kl. 9-16
Netværksmøde	2. november 2022
Modul 5	8. november 2022, kl. 10-17

#### Hvis du vil vide mere?

MacMann Berg  
Karetmagergaarden  
Graven 25 C, 8000 Aarhus C  
86 76 13 44  
[www.macmannberg.dk](http://www.macmannberg.dk)  
[adm@macmannberg.dk](mailto:adm@macmannberg.dk)