




## Hvem er vi?

En mere bæredygtig verden - gennem bedre ledelse

**Bæredygtig organisations- og forretningsudvikling**

Langt over halvdelen af besluttede forandringer  
bliver ikke til noget i virkeligheden

Fra **ORD** til **HANDLING**      Mennesker, organisationer og omverden  
 Kultur som strategi

SDG 2030 - FN's verdensmål for bæredygtig udvikling

### At stille **kraftfulde** spørgsmål

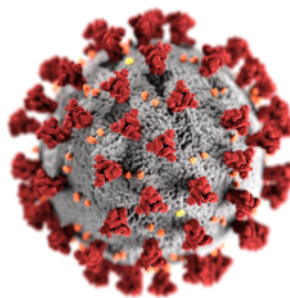
Fra lokal suboptimering og lineær vækstfilosofi til ansvarlighed og helhedstænkning



Nye tanker – nye muligheder [www.macmannberg.dk](http://www.macmannberg.dk)

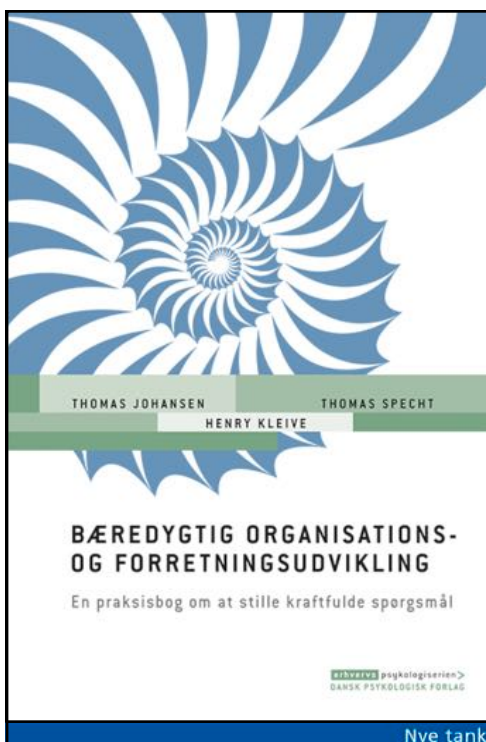
## Program for webinar

- 09:00 Velkommen til webinar - kort præsentation af 2x Thomas
- Vigtig læring, data og spørgsmål fra COVID-19 - et globalt wake-up-call
- Bæredygtighed som mindset - principper for levende systemer
- Fra mindset til praksis - organisatorisk bæredygtighed som strategi
- Tre vigtige spørgsmål fra os til jer - hvordan kommer du godt videre?
- 10:30 Tak for nu og på gensyn



Nye tanker – nye muligheder

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



## Vores fokus

- **Bæredygtighed - et helhedsorienteret og cirkulært mindset koblet til konkret handling**, der fremmer en ansvarlig udvikling for mennesker, organisationer og omverden
- **Brobygning mellem klassiske management-værktøjer og en helhedsorienteret tilgang.**
- **Kombinationen af et relationelt mindset, konkrete procesværktøjer** - og et fokus på **kulturens betydning.**
- **Kunsten at kunne stille kraftfulde spørgsmål - en grundlæggende kompetence** til at skabe relationer, kollektiv intelligens, højtydende arbejdsfællesskaber, bedre beslutninger og mere værdi.



Nye tanker – nye muligheder

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



## Fra Wuhan til Vejle Back to the future

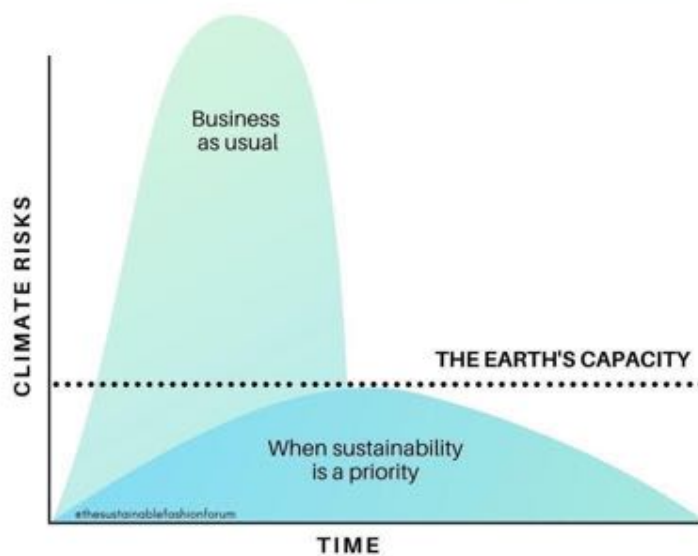
- COVID-19 - den største eksamen i forandringsledelse - uden forberedelsestid
- Krise og læringsmulighed
- Altids forbundethed i et komplekst system
- Kendte løsninger og strategier duer ikke
- Ukendt terræn - alt er første gang
- Hvordan komme klogt videre?
- Vigtige spørgsmål



Nye tanker – nye muligheder

www.macmannberg.dk

## Kurver vi kender...



Nye tanker – nye muligheder

www.macmannberg.dk

## Building back better

*Building Back Better (BBB) is an approach to post-disaster recovery that reduces vulnerability to future disasters and builds community resilience to address physical, social, environmental, and economic vulnerabilities and shocks.*

(GFDRR - Global network, World Bank)



### Building Back Better in Post-Disaster Recovery

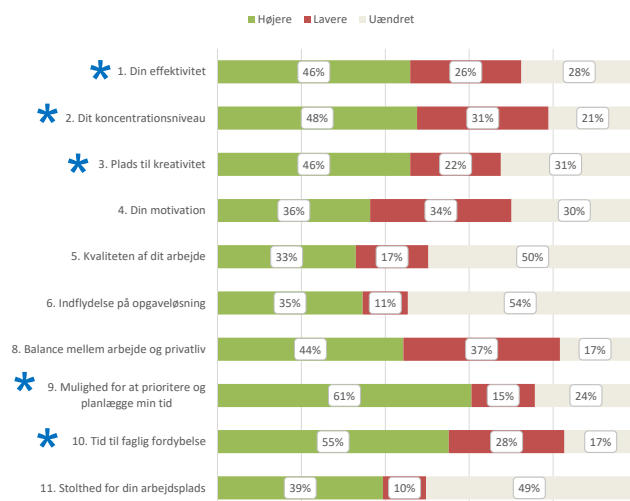


Nye tanker – nye muligheder

www.macmannberg.dk

## Læring fra COVID-19

Din arbejdssituation i Corona-tiden sammenlignet med før



Figur 6. Oversigt over temaet 'Din Arbejdssituation'. Figuren viser andele 'Bedre', 'Værre' eller 'Uændret'. Differencen op til 100% er 'ved ikke'. Spørgsmål 7 og 12 angående arbejdsomængde og stress er vist i Figur 7.

Ledere og medarbejderes vurderinger og refleksioner over arbejdslivet 14. april til 3. maj 2020

185 respondenter fra 75 forskellige virksomheder, primært på LinkedIn. 1/3 ledere og 2/3 medarbejdere. Undersøgelse foretaget af:

Morten Birk Lassen (ARGA Survey), Karin Hoeck (HowCome) og Jesper Schwarz (Pointen)

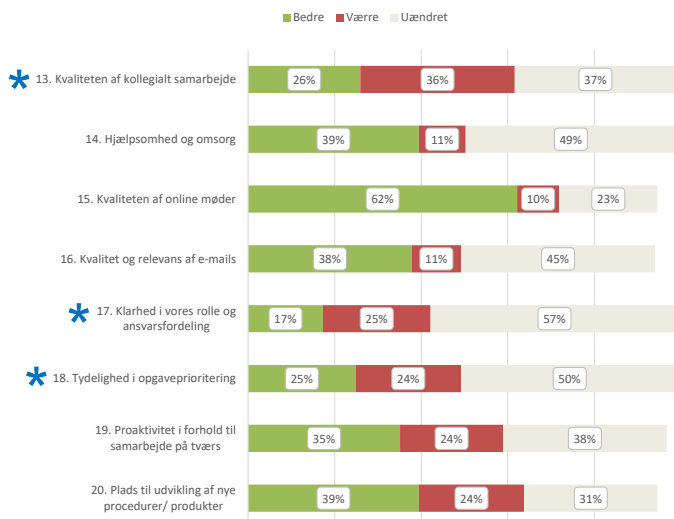


Nye tanker – nye muligheder

www.macmannberg.dk

## Læring fra COVID-19

Samarbejde og kommunikation i Corona-tiden sammenlignet med før



Figur 8. Samarbejde og kommunikation i Corona-tiden. Andele 'Bedre', 'Værre' eller 'Uændret'. Differencen op til 100% er 'ved ikke'.

Ledere og medarbejderes vurderinger og refleksioner over arbejdslivet 14. april til 3. maj 2020

185 respondenter fra 75 forskellige virksomheder, primært på LinkedIn. 1/3 ledere og 2/3 medarbejdere. Undersøgelse foretaget af:

Morten Birk Lassen (ARGA Survey), Karin Hoëck (HowCome) og Jesper Schwarz (Pointen)



Nye tanker – nye muligheder

www.macmannberg.dk

## Vigtige spørgsmål fra COVID-19

- Hvad er vores vigtigste læring fra covid-19?
- Hvordan har det påvirket vores syn på kerneopgaven?
- Hvilke møder og processer har vi slet ikke savnet?
- Hvad har vi tydeligt mærket, at vi har manglet?
- Hvordan kan det betyde for en fremadrettet bedre praksis?



Nye tanker – nye muligheder

www.macmannberg.dk

## Bæredygtighed – et systemisk mindset

Bæredygtighed er det, som opfylder de nuværende generationers behov uden at skade fremtidige generationers mulighed for at dække deres behov  
(Brundtlandrapporten, 1987)



Bæredygtighed er økosystems evne til at opretholde liv – også når det omgivende miljø ændrer sig.

(Brundtlandrapporten, 1987)





**1**



**4**



**2**



**5**



**3**



**6**

## Systemiske principper

1. Vi påvirker gensidigt hinanden og omverdenen
2. Forbundethed og kompleksitet
3. Se efter mønstre og sammenhænge
4. Processer, relationer og interaktioner mellem delene
5. Fokus på respons, feedback og effekt
6. Selvforstærkende processer og tipping points

## Bæredygtighedens tre dimensioner



Nye tanker – nye muligheder

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

## Organisatorisk bæredygtighed

1. En organisations evne til **fortsat at opretholde og skabe værdi** – også når det omgivende miljø ændrer sig.
2. Bevidsthed om **organisationens aftryk og bidrag** på det omgivende miljø og samfund.
3. Et fokus på organisationens interne aktiviteter og arbejdskulturer – og i hvor høj grad potentialet i de **menneskelige ressourcer bliver brugt – uden at vi slider hinanden ned.**



”

**Organisationer udvikler sig i retning af de spørgsmål, som de stiller**

**(David Cooperrider)**

”

*Hvis jeg havde en time til at løse et problem, og mit liv var afhængig af løsningen, ville jeg bruge de første 55 minutter på at finde frem til at stille det rigtige spørgsmål. Når jeg først kender det rigtige spørgsmål, ville jeg kunne løse problemet på mindre end fem minutter.*

*(Albert Einstein)*



## The Breakthrough Mindset

### Fem forudsætninger for at løse fremtidens problemer

1. Anskue udfordringer som muligheder
2. Gang dine ambitioner med 10
3. Elsk problemet – ikke løsningen
4. Inviter andre til at bidrage
5. Omfavn usikkerheden



United Nations  
Global Compact



Nye tanker – nye muligheder

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

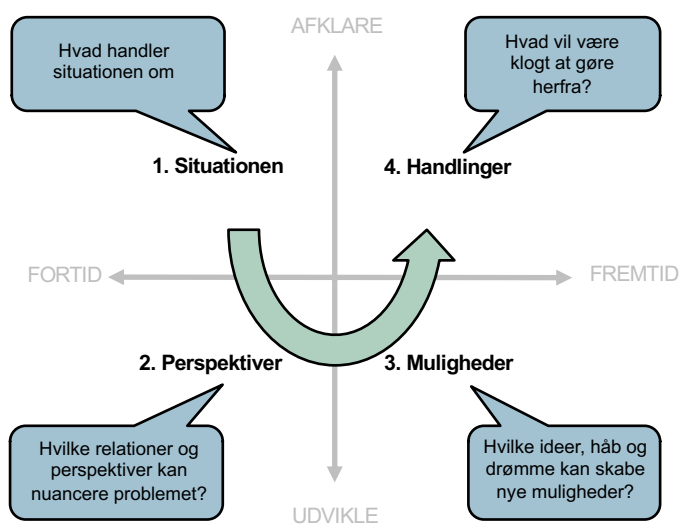
”

- **Bæredygtighed handler om et balanceret hensyn** og en bevidsthed om, at vores tænke- og forståelsesmåder påvirker vores adfærd - og dermed vores aftryk på verden...
- **Derfor bliver nysgerrighed og evnen til at stille kraftfulde spørgsmål betragtet som bæredygtighedens mikropødsis.**
- Kraftfulde spørgsmål inviterer os til at tænke ud over eget perspektiv og se noget i en større sammenhæng. De er kraftfulde, fordi de kaster lys på vores ansvar og nysgerrigt undersøger de antagelser, der former og fastholder vores og andres adfærd.

(Johansen, Specht, Kleive, 2020:30)



## Fire spørgelogikker

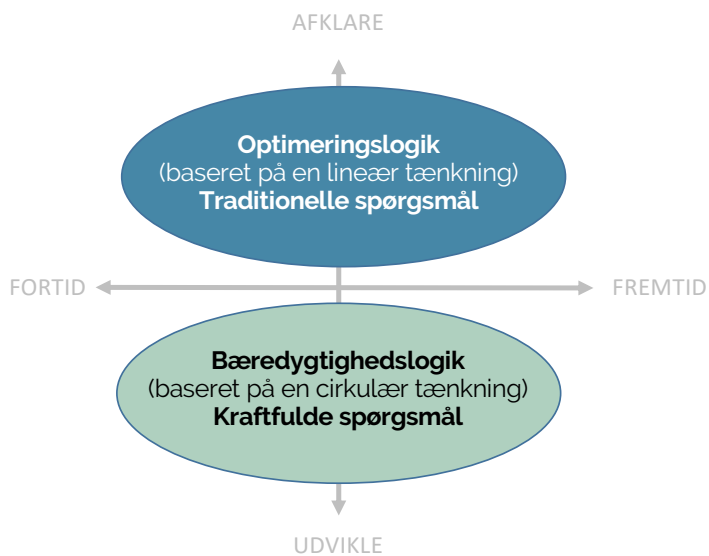


Nye tanker – nye muligheder



www.macmannberg.dk

## To logikker for udvikling



Nye tanker – nye muligheder



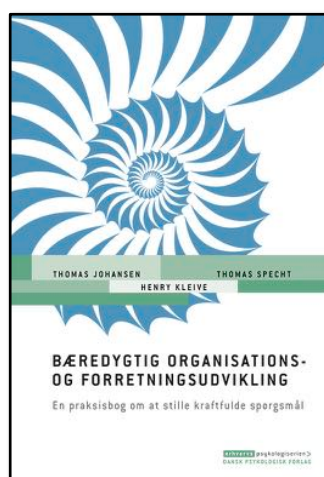
www.macmannberg.dk

## Organisatorisk bæredygtighed - kraftfulde spørgsmål i en krisetid

- 1. Hvad har Covid19 lært os om muligheden for at skabe værdi, når verden ændrer sig?**
  - Hvor har vi haft lettest og sværest ved at tilpasse os?
  - Hvor har vi været stærke - og sårbare?
  - Hvad betyder læringen for udvikling og tilpasning af vores forretningsmodel?
- 2. Hvad er vi blevet klogere på ift. vores positive bidrag og negative aftryk i forhold til det omgivende miljø og samfund?**
  - Hvordan ser vi nu på vores ansvar og forpligtelser?
  - Hvad skal vi fortsætte med?
  - Hvad skal vi stoppe med - og hvad skal vi gentænke?
- 3. Hvilke perspektiver har krisen givet os på det gode arbejdsliv?**
  - Hvad værdsætter vi højt ved tiden der var?
  - Hvilke nye arbejdsgange og aktiviteter fremmer det gode arbejdsfællesskab og meningsfuld anvendelse af den enkeltes potentialer og ressourcer?



## Hvis du vil træne videre...



**Bog**



**Uddannelse  
start 10. juni  
2020**



Nye tanker – nye muligheder

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

## Hjælp og sparring



**Thomas Johansen**

Businesspartner og chefkonsulent  
MacMann Berg  
Graven 25C  
8000 Aarhus C  
(T) 86 76 13 44  
(M) 20 81 08 74  
[tjo@macmannberg.dk](mailto:tjo@macmannberg.dk)  
[www.macmannberg.dk](http://www.macmannberg.dk)



**Thomas Specht**

Businesspartner og chefkonsulent  
MacMann Berg  
Graven 25C  
8000 Aarhus C  
(T) 86 76 13 44  
(M) 22 90 21 70  
[tcs@macmannberg.dk](mailto:tcs@macmannberg.dk)  
[www.macmannberg.dk](http://www.macmannberg.dk)



Nye tanker – nye muligheder

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