

Bæredygtig ledelse – fra verdensmål til hverdagsmål

FN's 17 verdensmål for 2030

– de er ikke en invitation til at gøre noget andet, de er et råb om hjælp.

Tekst: Jesper Loehr-Petersen, Chefkonsulent, Stifter, MacMann Berg
Partner i SAKATRUP OG LOEHR-PETERSEN

Denne artikel har fire bud til ledere og ledelser af virksomheder og organisationer, der ønsker at tage ansvar for en lokal og global bæredygtig udvikling.

- Find ud af, hvad I vil gøre, der kan bidrage til en bæredygtig udvikling af verden. Hvad 'føler' I for?
- Indarbejd jeres ambitioner i jeres vision og i jeres forretningsmål.
- Arbejd professionelt med visionsledelse i alle ledelseshandlinger, så visionen oversættes og leves i en bæredygtig arbejdskultur.
- Søg hjælp fra eksterne konsulenter. Husk, vi har vores specialfaglighed, som I har jeres. Ingen kan spille en symfoni alene.

HR-funktionen i en virksomhed/organisation er et centralt omdrejningspunkt i en bæredygtig udviklings- og arbejdskultur. Men topledelsen har ansvaret. Flere og flere virksomheder og organisationer har heldigvis set værdien i at have en HR-direktør, som således er placeret i direktionen.

Artiklen er skrevet med afsæt i mange års arbejde med ledelse og forretnings- og organisationsudvikling med afsæt i en systemisk, praktisk og teoretisk livsanskuelse: Vi er en del af en samlet verden. Tingene hænger sammen, vi kan *ikke ikke-påvirke* det, der omgiver os. Vores måde at tænke og handle på skaber gennem vores interaktioner den verden, vi lever i. Det er kort sagt systemisk tænkning, at alting hænger sammen. Den systemiske tilgang er fundamentet i Bæredygtig Ledelse.

Vi starter et helt andet sted:

For ganske få år siden var det normalt og helt accepteret, at der blev røget i biler, på restauranter og på arbejdspladser. Ingen kunne dengang forestille sig en verden uden røg på offentlige steder. Også selv om læger, forskere og mange andre eksperter i årevis havde advaret om rygningens skadelige indvirkning på helbredet.

Og så, næsten som en tyv om natten, var det, som om verdenscivilisationen kom til en kollektiv opgavnen, der gjorde rygning forbudt på steder, som tidligere havde været rygernes domæner.

Nu står rygerne på gaden som andre af samfundets socialt udsatte.

Hvad skete der? Hvad var det, der pludselig fik ændret holdningen til rygning? Var det en modenhed i samfundet, i vores holdning?

Brundtland Rapporten – for mere end 30 år siden

Bæredygtighed har været på den internationale dagsorden siden Brundtland Rapporten blev udgivet i 1987. Og før den kom på banen, var der stigende fokus på presset på klodens ressourcer. Det er således ikke nyt, at der råbes vagt i gevær. Det nye er, at vi kollektivt har accepteret nødvendigheden af, at noget må gøres.

For få år siden udgav fremtidsforskningsvirksomheden Future Navigator sine bud på et grundlæggende paradigmeskifte i måden, vi tilgår vores liv på. Overskriften og den dominerende bevægelse i deres bud hed **Fra mere til bedre**. Et opgør med en flere hundrede års tænkning, at mere er bedre end mindre. I mange mange år har mangel været et vilkår. Mangel på mad, varme, tøj, penge osv. Denne mangel har udviklet vores higen efter mere. Det har haft kæmpe betydning for vores levestandard og velfærd, men også for vores forbrug af ressourcer og resourceanskuelse.

Fra verdensmål til forretningsmål

FN's 17 verdensmål har samlet en klar ambition om en bedre og mere retfærdig verden, hvor flere har det bedre i længere tid.

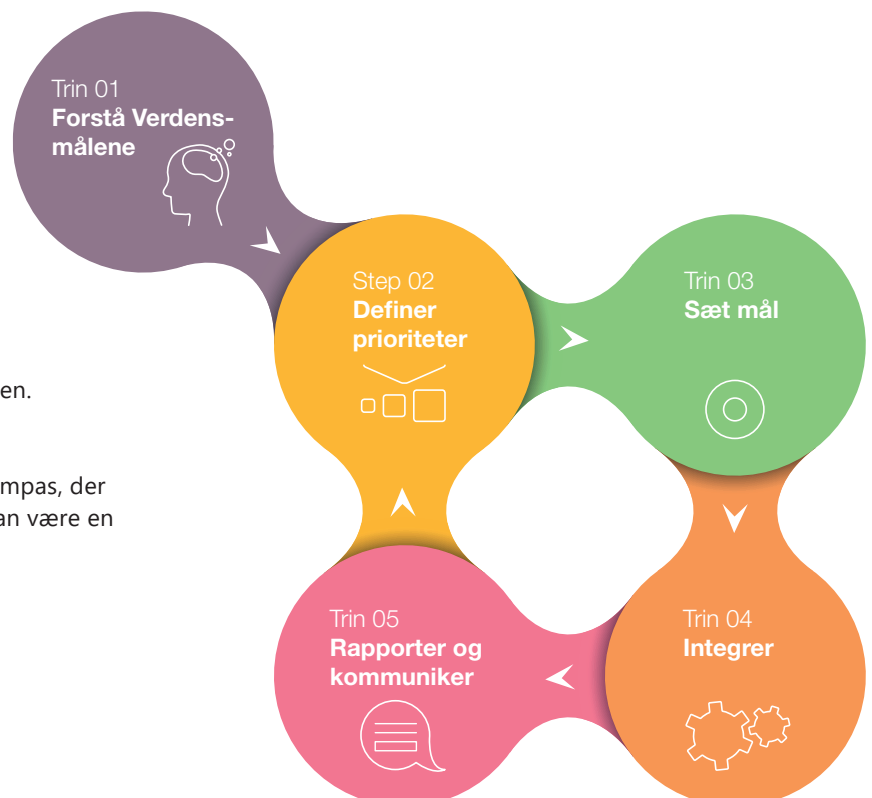
Men det kan være en stor mundfuld at rumme en så stor målsætning i dagligdagen. Men noget skal jo gøres, så hvordan?

Dansk Industri har lavet et verdensmålskompass, der er rigtig godt at navigere efter. Og som kan være en god støtte, når man skal i gang.

KOMPASSET HAR FEM TRIN, SOM ER TIL AT FØLGE:

1. Forstå Verdensmålene
2. Definer og prioriter, hvilke af målene der skal arbejdes med
3. Sæt mål for arbejdet
4. Integrer målene i hverdagen
5. Fortæl omverdenen om jeres erfaringer.

I forhold til Verdensmålskompasset ligger der en opgave i at sætte sig ind i, hvad verdensmålene betyder, og hvad de enkelte mål har af ambitioner. Der er meget god litteratur og brugbart materiale om målene, så det er en opgave, der er til at gå til.





NÆSTE SKRIDT ER AT FINDE DEN INDRE VÆRDI I JERES VISION.

- Hvad vil I egentlig med jeres virksomhed/organisation i fremtiden?
- Hvad skal den bidrage med i den verden, vi lever i?
- Hvad vil I skabe med de ydelser, I leverer?
- Og hvordan skaber det bæredygtig værdi i fremtiden?

At arbejde med visionen for virksomheden/organisationen bør, efter min mening, laves af direktionen med hjælp af eksterne konsulenter og støttet af HR-afdelingen – af den enkle årsag, at det ofte er svært at løfte sig fra hverdagens tankesæt og stille sig selv de spørgsmål, der inviterer nye tanker på banen. Det er ulige meget nemmere for os eksterne konsulenter at være insisterende (på kanten til det konfronterende) i arbejdet med at finde ind til 'det egentlige', end det kan være for interne HR-medarbejdere. I arbejdet med visionen er der noget på spil.

NOGLE SPØRGSMÅL, DER MÅSKE KAN BRUGES, INDEN I LAVER MÅLENE:

- Hvilke interessenter er særligt vigtige – og hvorfor netop dem?
- Hvad skal være muligt for jer, når I har nået jeres mål?
- Hvem skal opleve sig særlig anerkendt om et år eller to, når I har arbejdet målrettet på at udvikle forretningen?
- Hvad gør I nu; er I villige til at nedprioritere?
- Hvilke af jeres tidligere mål kan nu nedlægges som mål og indarbejdes i det daglige arbejdsfokus?
- Hvad vil I være stolte af at være lykkedes med om et år eller to?

FORMULERING AF DE STRATEGISKE MÅL MED FLERE BUNDLINJER:

I ledelse af en bæredygtig udvikling arbejder vi i SAKSTRUP OG LOEHR-PETERSEN med fire bundlinjer, der tilsammen bør være i balance. Se figur nederst.

Et forretningsmål må naturligvis balanceres ansvarligt i forhold til virksomhedens/organisationens økonomi og afsætningsmål. Ledelse af en ansvarlig virksomheds-/organisationsudvikling, må tage hensyn til forretningen. Uden den – ingen virksomhed.

Men behovet for at gentænke økonomisk ansvarlighed er åbenlyst. At fokusere for ensidigt på at maksimere økonomiske bundlinje er ikke bæredygtigt. Det har det sidste halve århundrede vist med al tydelighed. Både hvad angår det stigende ressourceforbrug, den globale og sociale ulighed og stigningen i stress og psykisk ubalance på arbejdspladserne.

Derfor skal de tre andre bundlinjer også medtages i hensynet til den bæredygtige udvikling, og de skal alle tre være afstemt i forhold til de grundlæggende ambitioner med de 17 Verdensmål.

- Hensynet til naturen og klimaet
- Hensynet til sociale forhold i forbindelse med det at drive virksomhed/organisation
- Hensynet til det enkelte menneskes trivsel og livsbalance



I denne artikel vil jeg ikke gå i dybden med hensynet til naturen og klimaet. Blot nævne, at ethvert forretningsmål må, som en konsekvens af den globale opmærksomhed på klimaforhold, medtænke målets konsekvens i forhold til klimaet. Både på kort og lang sigt.

Et mål, der ikke medtænker hensynet til klimaet, er både et uklogt og uansvarligt mål i en lokal og global bæredygtig ansvarlighedsoptik.

Strategiske forretningsmål er strategiske, fordi de har en særlig betydning for virksomhedens fremtid og for opfyldelsen af den formulerede vision.

Et strategisk mål kan derfor være et mål, der muliggøre en særlig position på markedet, og/eller som distancerer virksomheden til konkurrenter.

Fra forretningsmål til hverdagsmål

Opgaven bliver at oversætte de strategiske forretningsmål til hverdagsmål, så alle i organisationen kender dem og ved, hvordan de kan understøtte dem i dagligdagen.

Et bud kunne være at arbejde med de fire bundlinjer. At hjælpe medarbejderne med at reflektere over beslutninger om indkøb, forbrug, relationer etc. i forhold til ansvaret for både natur og klima, økonomi samt sociale og individuelle forhold. Og så lærer af de beslutninger.

I forhold til Verdensmålskompasset er arbejdet med løbende læring af de beslutninger, der træffes, væsentlige. Og ligeledes at oversætte læringen til viden, der kan formidles. Enten til andre i organisationen eller til andre i branchen, kunder, samarbejdspartnere, interesseorganisationer og myndigheder.

Bæredygtige arbejds- og samarbejdskulturer

Det er mennesker, det hele handler om. Alle verdensmål har fokus på menneskelig trivsel nu og i fremtiden. På et grundlæggende etisk forhold, der forholder sig til værdien af et menneske. På hvordan vi skal leve, fordele og forbruge i fremtiden. Og på, hvordan vi skal behandle hinanden, både dem, der er tæt på, og dem, der lever under andre himmelstrøg.

Bæredygtig ledelse har naturligt fokus på mennesket. Ikke som en ressource, men som et bidragende menneske, der som udgangspunkt ønsker at leve et godt og trygt liv i samspillet med andre.

Arbejds- og samarbejdskulturen er en væsentlig betydning for menneskelig trivsel. For måden, vi oplever os værdsat på og anerkendt som betydningsfulde.

Vi ved fra rigtig mange undersøgelser, at det betyder noget at opleve sig kompetent og værdsat. At opleve sig kompetent til at løse de opgaver, der stilles, fremmer selvværet, selvtilliden og arbejdsglæden.

Når det modsatte opleves, træder usikkerheden og mistrivsel frem. Vi bliver mere indadvendte, isolerer os fra fællesskabet og håber ingen opdager, at vi ikke kan det, vi skal. Det er en nedadgående spiral mod fravær.

Det er således et vink med en vognstang, når mistrivsel, stress og sygdom træder ind på dagsordenen i dagligdagen. Det er ikke bæredygtigt, hvis ansatte bliver syge af at gå på arbejde. Og det er dyrt – på så mange bundlinjer.

Det kunne være nærliggende at pege fingre ad ledelsen. Men det vil nok ikke være ordentligt. Og ligeledes kunne vi begynde at pege på hinanden og placere skyld. Heller ikke det vil være særligt hensigtsmæssigt.

I stedet bør vi kigge på de grundantagelser, vi har drevet virksomhed og organisation på i så mange år. På **mere fremfor bedre**, som Future Navigator har påpeget. Og på vores kulturelle tilgang til ressourcer som noget, der er nok af, og som vi ikke har et særligt ansvar for. Ingen ønsker at skabe dårlige forhold for andre. Men vi kommer til det!

I en bæredygtig arbejds- og samarbejdskultur er der fokus på forholdet mellem krav og kompetence.

Når kravene ændrer sig på grund af forretningsmæssige forhold og forhold i omverdenen, ændres også kravene til medarbejderne. Kommer kompetenceudviklingen for langt bagud i kølvandet af de nye krav? , Og sker det gentagende gange, stiger presset for at følge med, og metaltrætheden melder sig.

Det er nærliggende at sætte tempoet op, arbejde mere, presse citronen til det yderste for at følge med.





Oftentimes ser vi, at det er et mønster, lederne leder sig ud fra. De arbejder flere og flere timer, presser sig selv til at være effektive. Arbejder om aftenen, tager lige nogle timer i weekenden og på ferien. Arbejder mere fremfor bedre. Og det smitter. Både til medarbejdere i organisationen, der mærker travlheden, til familien, der mærker fraværet, til vennerne, man ser mindre, og til de fortællinger, man som leder præsenterer sine omgivelser for, når talen falder på arbejde.

Når vi taler med ledere i fortrolighed, fortæller chokerende mange, at de oplever sig fanget i et hamsterhjul af arbejde, møder og tidspres. Og kun ganske få, at det var dét, de drømte om, da de takkede ja til jobbet.

I et bæredygtighedsperspektiv er det et usundt mønster at komme ind i. Både for ledere og medarbejdere. Det er på både kort og lang sigt både dyrt og fremmede for ukloge beslutninger.

Når vi har for travlt, udvikles evnen til at træffe hurtige beslutninger fremfor kloge og velovervejede beslutninger. Og vi glemmer, hvad det er for en vision, vi skal understøtte med vores handlinger.

I bæredygtig ledelse må og skal tempoet ned. Ligesom virksomhedens økonomi ikke skal buldre derudaf uden skelen til konsekvenserne, så skal tempoet i dagligdagen ned, så der kan arbejdes klogt og med fokus på værdiskabelse på alle fire bundlinjer.

En helt særlig opgave skal igangsættes for at kunne lede bæredygtigt: at kunne prioritere det vigtige fra det mindre vigtige. At kunne beslutte, hvad der ikke længere skal arbejdes med – eller så meget med – og hvilke procedurer og instrukser der ikke længere skal følges slavisk. Evnen til at vurdere, hvad vi skal gøre mindre af, skal styrkes.

Og endelig skal det accepteres, at tid er en afgørende faktor i ethvert menneskes liv, som ingen virksomhed eller organisation må gå på hugst i uden aftalte rammer og aftaler. Vi er ét menneske, der lever i én tid i ét sammenhængende liv – som Morten Albæk skriver.

Visionsledelse

For at en beslutning kan kategoriseres som klog, skal den i min optik understøtte noget, der fremmer bedre livsbetingelser for flere i længere tid.

I en virksomhed er det visionen, der er ledestjernen. Den, beslutninger skal understøtte, den, der sætter rammen for tilvalg og fravalg.

Visionsledelse er en særlig ledelsesdisciplin, der bør hænge sammen med bæredygtig ledelse. At have en rettedhed i forhold til verdensmålene indebærer nødvendigvis at handle i forhold til noget. At ville noget med sine handlinger. At arbejde med de fire bundlinjer. At ændre fokus fra at være i verden – til at være her **for** verden.

Således bliver visionsledelse en ledelsesform, hvor beslutninger forklares og legitimeres med afsæt i visionen. Og hvor ledelsesansvar gives med afsæt i visionen. Og hvor prioriteringer træffes med afsæt i visionen og de mål, der er på den korte og lidt længere bane.

Ingen kan spille en symfoni alene

Verdensmålene udfordrer den traditionelle tankegang, og de peger på behovet for et (radikalt) opgør med måden, vi handler på. Og måden, vi tænker succes og rigdom på, både privat og erhvervsmæssigt.

For mange er det en svær opgave at ændre sit grundlæggende mindset. Ikke desto mindre er det dét, fremtiden beder os om at gøre. At ændre fokus fra evig stræben efter mere til at fokusere på det, der er bedre – både for os selv og de fire bundlinjer.

Vi er nødt til at revurdere måden, vil beslutter og arbejder på, og måden, vi forbruger ressourcer, mennesker og tid på. Og det kan vi ikke gøre alene.

Vi har alle vores faglighed. Lægen, smeden, pædagog-en, den butiksansatte, konsulenten, regnskabschefen og arkitekten. Og i erkendelsen af hinandens faglighed hjælper vi hinanden med at lykkes og få gode liv. Sammen skaber vi et samfund i bevægelse.

Som konsulenter med mange års erfaring i ledelse- og organisationsudvikling ved vi, at det at bruge eksterne konsulenter hjælper ledere og ledelser til at tænke nyt, til at se egne handlinger med nye øjne og få nye perspektiver på fremtiden. Det er svært at gøre op med egne foretrukne handle-mønstre. Men det bliver endnu svære, hvis vi ikke gør det.

