

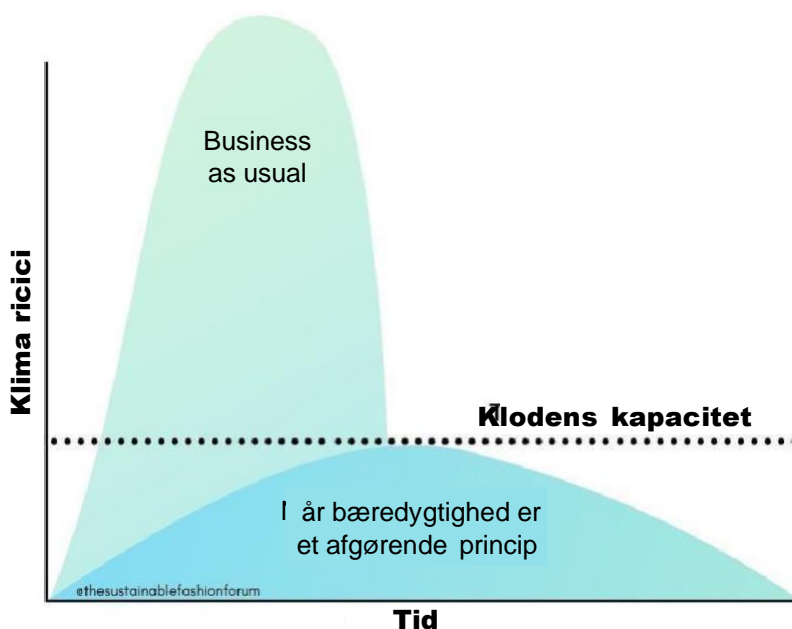
Ekspert klumme til sustainreport.dk

## Kloden kalder – hvem tager den?

Den geografiske afstand mellem Wuhan og Vejle er relativ stor, men ikke desto mindre er der en tæt sammenhæng mellem de to byer. Et ukendt virus spredte sig i løbet af få uger fra et hjørne af verden til et andet. Grænsebommene gled ned, folk blev sendt hjem, skoler lukkede og Danmark kørte pludselig på vågeblus – sammen med resten af verden. Nu er mange ved at åbne igen, og vi står med en unik mulighed for at bygge en bedre og mere bæredygtig fremtid i de fællesskaber, organisationer og samfund, som vi hver især er en del af og ansvarlige for. Få her en række konkrete ideer og spørgsmål til, hvordan I kan tage de første skridt i en ny og bedre retning.

Af Thomas Johansen og Thomas Specht

Fra de første pressemøder omkring nedlukningen af Danmark kan de fleste sikkert huske illustrationen med en rød og en grøn kurve, der igen og igen blev brugt til at forklare nedlukningens nødvendighed, så vi ikke overskred hospitalernes akut- og intensivkapacitet. De samme kurver kan vi nu bruge til at illustrere nødvendigheden af en bæredygtig omstilling på et menneskeligt, organisatorisk og omverdens plan:



Ansvarlighed og bæredygtighed er således på én gang en menneskelig og forretningsmæssig forpligtelse og nødvendighed.

De fleste organisationer, virksomheder og samfund er i fuld gang med at genåbne efter Covid-19, der på mange måder har været et gigantisk Wake-Up-Call. Sjældent har det

været mere tydeligt, hvordan vi som klode og menneskehed er forbundet, påvirker og bliver påvirket af hinanden, og hvordan der er brug for sammenhængende og fælles koordinerede løsninger, når vi skal håndtere komplekse problemstillinger og finde vej i ukendt terræn uden kort og kendte stier.

Når byer eller områder med mennesker bliver ramt af tornadoer, tsunamier, jordskælv, krige eller andre kriser har Verdensbanken gennem årene udviklet en strategi og tilgang til, hvordan man efter katastrofer kan opbygge mere modstandsdygtige og mindre sårbare samfund og fællesskaber, så man står bedre rustet i fremtiden, hvis en tilsvarende katastrofe skulle indtræffe. *Building Back Better* kaldes tilgangen, som har fokus på at tackle både fysiske, sociale, miljømæssige og økonomiske sårbarheder og chok efter en krise.

Genåbningen efter Covid-19 er en unik anledning og mulighed for at opbygge og udvikle noget bedre, end det vi kom fra. Cafeliv, koncerter, kollegaer, fællesskab og økonomisk tryghed – ja tak, det vil vi gerne have tilbage. Men stress, nedslidning, pseudo-processer og meningsløst arbejde, der ikke skaber værdi – det bliver et nej tak herfra. Det er der ingen grund til at vende tilbage til.

Vi skal i højere grad pejle os frem til det, vi ønsker, og her står vi som ledere med en af hovednøglerne til at skabe mere modstandsdygtige, meningsfulde og agile organisationer, der evner at agere ansvarligt og klogt til gavn for mennesker og omverdenen.

Det er hverken let eller enkelt. Der findes ingen simple svar eller manualer, vi kan slå op i. Vi må derfor starte med at stille os selv og hinanden en række kraftfulde spørgsmål, som insisterer og inviterer til, at vi sammen finder og udvikler mulige svar og løsninger, der bevæger os og vores organisationer i en bedre og mere bæredygtig retning.

Vi kan starte med at stille os selv og hinanden følgende tre overordnede spørgsmål:

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 i forhold til 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 processer og aktiviteter fremmer det gode arbejdsfællesskab og en meningsfuld anvendelse af den enkeltes potentialer og ressourcer?*

Formålet med spørgsmålene er at skabe større *organisatorisk bæredygtighed*. Et begreb som vi har udviklet og udfoldet i vores seneste bog: *Bæredygtig organisations-*

og *forretningsudvikling – en praksisbog om at stille kraftfulde spørgsmål* (Johansen, Specht, Kleive, 2020). Organisatorisk bæredygtighed handler om:

1. Organisationens evne til fortsat at opretholde og skabe værdi – også når det omgivende miljø ændrer sig.
2. Bevidstheden om organisationens aftryk og bidrag på det omgivende miljø og samfund.
3. 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.

De tre dimensioner er vævet ind i hinanden, og erkendelsen af denne forbundethed er også forudsætningen for at kunne navigere i og lede processer, der skaber holdbare og effektfulde resultater i praksis.

Hvad enten vi taler om pandemier, klimaforandringer, organisationer eller andre sociale fællesskaber kan vi i alle tilfælde forstå dem som komplekse systemer, der agerer efter de samme principper og dynamikker, som også FN's verdensmål er skabt ud fra.

Tiden er således for længst løbet ud for lokal suboptimering, silo-tænkning, hæmmende hierarkier, overforbrug, grådighed og anden lineær og mekanisk vækstfilosofi. Vi står med en unik mulighed for og forpligtelse til at udvikle den ledelse og være de ledere, som verden har brug for.

Hvad svarer du, dit ledelsesteam og din organisation, når kloden kalder? Hvem tager den? Hvad ønsker du at fortælle dine børn og børnebørn, at du bidrog med for at skabe en bedre og mere bæredygtig fremtid?



Thomas Johansen, business partner og chefkonsulent, MacMann Berg. Forfatter til en række bøger og artikler om ledelse, bl.a.: *Bæredygtig organisations- og forretningsudvikling – en praksisbog om at stille kraftfulde spørgsmål*. Dansk Psykologisk Forlag (2020).

[www.macmannberg.dk](http://www.macmannberg.dk)  
<https://www.linkedin.com/in/thomasjohansen1/>



Thomas Specht, business partner og chefkonsulent, MacMann Berg. Forfatter til en række bøger og artikler om ledelse, bl.a.: *Bæredygtig organisations- og forretningsudvikling – en praksisbog om at stille kraftfulde spørgsmål*. Dansk Psykologisk Forlag (2020).

[www.macmannberg.dk](http://www.macmannberg.dk)  
<https://www.linkedin.com/in/thomas-chester-monefeldt-specht-5a54675/>