

Publiceres i:

Karsten Mellon: God ledelse. Hans Reitzels Forlag, København 2021.

God ledelse er Bæredygtigt Globalt Forvalterskab

Af

Steen Hildebrandt

Indledning

Der findes ingen opskrift på eller formel for god ledelse. Der findes ingen korte svar på spørgsmålet: Hvad er god ledelse? God ledelse er et paradoks- og dilemmafyldt tema. God ledelse er både et spørgsmål om professionalisme, dvs. om evidens- og forskningsbaserede svar, tilgange og værktøjer og samtidig et spørgsmål om etik, værdier, fremtidsvurderinger og -forventninger.

God ledelse er altid, men naturligvis i større eller mindre grad, et menneskeligt anliggende. Ledelse bør udøves af mennesker, der har et klart natur-, verdens- og menneskesyn. Mennesker, der har en stor grad af integritet, har en følelse af medansvar for den virksomhed eller organisation, som de har et ledelsesansvar for samt en oplevelse af et medansvar for den verden, som virksomheden og personen selv er en del af. Alt dette gør ledelse til et kompliceret anliggende og til en opgave, der stiller store krav til de mennesker, der udøver ledelse.

Lad det være sagt: Ledelse handler altid om penge – penge i betydningen: ressourcer, mennesker, likvide midler, bygninger, jord, tid, maskiner, udstyr, materialer, råstoffer etc. Verden er indrettet sådan, bl.a. i kraft af det kapitalistiske system og markedsmekanismerne, at ingen virksomhed kan overleve i længden, hvis den ikke indtjener et overskud eller på anden måde får sin aktivitet og virke finansieret, fx gennem statslige midler tilvejebragt eksempelvis gennem skatter. Men, for der er et stort men eller en meget vigtig tilføjelse: Ledelse handler *også* om meget andet end penge. Og om dette handler denne artikel.

Paradigmeskiftet handler om bæredygtighed – indre og ydre bæredygtighed

Vi befinder os ledelsesmæssigt midt i et paradigmeskifte. Den gamle verdensorden, de gamle forståelser og værdier, det gamle Taylorbaserede, mekaniske, naturvidenskabeligt orienterede ledelsesparadigme er i frit fald, samtidig med at det på mange måder i praksis endnu er det dominerende paradigme. Lovgivningen, selskabskonstruktionerne, dokumenterne, registreringerne, regnskaberne, grundlaget for beslutningerne mm. er fortsat domineret af det gamle adskillelses- og separationsparadigme. Men virkeligheden uden for virksomhederne, naturforståelsen, verdensforståelsen og værdierne er i voldsom bevægelse frem mod en mere holistisk menneske- og verdensforståelse, der bestandigt kolliderer med de etablerede systemer og traditioner. Noget nyt er på vej med stor intensitet og hastighed, og ledelsesmæssigt vil jeg indtil videre kalde dette nye: Bæredygtigt globalt forvalterskab. Det bæredygtige globale forvalterskab er både en aktuel og tydelig praktisk tendens og samtidig et klart og stort behov.

Bæredygtighed handler om, hvordan vi mennesker, der lige nu lever på planeten Jorden, udnytter og benytter miljøet, omgivelserne og jordens ressourcer til at dække og imødekomme vore egne behov og ønsker, men uden at forringe fremtidige generationers muligheder for at få deres behov og ønsker imødekommet og opfyldt. Det afgørende for, om, hvorledes og i hvilket omfang det lykkes de nu levende mennesker at praktisere denne balancegang, er, hvorledes disse mennesker lever deres liv på planeten Jorden. Undertiden benyttes i den forbindelse begrebet, bæredygtighed (eller indre bæredygtighed) som udtryk for menneskers evne til at praktisere et sundt og for dem selv og deres omgivelser bæredygtigt liv. Det afgørende spørgsmål bliver således, hvorledes vi mennesker, der lever på jorden lige nu, lever vores liv: Hvorledes lever vi vort praktiske liv, og hvorledes omsætter vi vore værdier og verdensanskuelser til beslutninger og praktisk adfærd.

Den indre bæredygtighed handler om menneskers indre liv, og den ydre bæredygtighed handler om, hvorledes dette indre liv manifesterer sig i det ydre, dvs. hvorledes menneskers liv påvirker planeten Jorden, miljøet, omgivelserne og ressourcerne. Det afgørende for, om bæredygtighed lykkes, handler om menneskers indre, om menneskers væren, dvs. om menneskers værdier, mentale billeder, oplevede behov og ønsker, tro og håb, verdens-, natur- og menneskesyn etc.

Menneskeheden har i langt den overvejende del af dens historie (mere end 95 % af tiden) levet en jæger- og samlertilværelse. I 3 % af dens historie har menneskeheden levet i, hvad vi her kunne kalde komplekse samfund, dvs. landsby-, fiskeri- og landbrugssamfund, og i kun 0,1 % (dvs. 1 promille) af tiden har menneskeheden levet i industrialiserede samfund karakteriseret ved brugen af fossile brændsler, dvs. de samfund, vi aktuelt kender til. Det kan ikke undre, hvis menneskehedens evne til at praktisere den oven for nævnte balance i disse helt nye og ekstremt komplicerede samfundsstrukturer er meget ringe, og at evnen til at praktisere det forvalterskab, der skal til for at opnå bæredygtighed, lader meget tilbage at ønske.

Man kan sige det skarpere: Menneskeheden evner ikke at indrette sig og leve i den industrialiserede verden, som menneskeheden selv har skabt, bl.a. gennem udvikling af mere og mere avanceret teknologi på næsten alle tænkelige måder og områder, og bl.a. med den konsekvens, at antallet af mennesker på kloden fortsat vokser med en betydelig, omend aftagende hastighed. Vi har endnu ikke lært at lede eller styre os selv på en globalt set bæredygtig måde. På mange måder og områder må man sige: Tvært imod. Derfor er den nye store udfordring – og mulighed - det oven for nævnte bæredygtige globale forvalterskab.

For at opnå bæredygtighed skal planeten Jorden derfor ledes anderledes, end det sker nu, og menneskehedens eget svar på, hvilke mål, denne nye ledelse skal stræbe imod, er FN's 17 bæredygtigheds mål. De 17 bæredygtigheds- eller verdensmål er en angivelse af, hvilke dimensioner og hvilke mål eller tilstande på disse dimensioner, menneskeheden skal stræbe imod at opnå inden for de næste 10 år. 10 år er ekstrem kort tid, og målene, deres tilblivelseshistorie, deres konkrete indhold og fortolkning er et dramatisk klart udtryk for, at den lange række af involverede, dvs. forskere, interessenter, eksperter, politikere og andre, der har formuleret og vedtaget disse mål, er af den overbevisning, at en realisering af de 17 verdensmål er en hastesag. Menneskeheden har ikke lært at manøvrere i den industrialiserede verden, som menneskeheden selv har udviklet i løbet af de sidste få hundrede år (de nævnte 0,1 % af menneskehedens historie), dvs. ca. 300 år. Menneskets evne til at praktisere et bæredygtigt liv er ganske enkelt ikke blevet udviklet i takt med den teknologiske udvikling og formåen, og det fører en række konsekvenser med sig, der fx indebærer,

at vi behandler planeten, os selv, vore dyr, plantearter mm på ikke-bæredygtige, uforstandige og derfor – i tilbageblikket – uforståelige måder.

Det er på den baggrund, man kan sige, at ydre og indre bæredygtighed er den store udfordring og er to sider af samme sag. Det handler om, hvorledes mennesker i fremtiden bør indrette sig på planeten jorden. Verdensmålene er det hidtil mest omfattende og eksplicitte svar på dette spørgsmål, og bestræbelsen lige nu – verden over – må være at udfolde og konkretisere de 17 mål, således at de kan give sig konkrete udslag i, hvilke planer og beslutninger, der formuleres og virkeliggøres i husholdninger, virksomheder, kommuner og stater verden over. Det foreslås som nævnt her, at vi benytter begrebet, bæredygtigt globalt forvalterskab til at karakterisere og indkredse, hvad dette lederskab går ud på, og hvordan det konkret skal se ud.

Vi er langt fra at forstå endsige praktisere denne form for forvalterskab, men simpel fornuft tilsiger, at det ikke går an, at verdens private virksomheder – og andre organisationer, systematisk bidrager til at ødelægge den klode og den natur, som de selv i så høj grad er en del af og er afhængige af. Det påstås ikke, at alle organisationer og private virksomheder i verden skader naturen, for det er helt åbenbart ikke tilfældet, men det påstås, at de systemer og logikker, der er gældende og styrende for private virksomheders ledelse og eksistens, lige nu er af en sådan karakter, at de åbner for og undertiden direkte tilskynder til adfærd, der skader eller direkte ødelægger natur og naturgivne ressourcer. Kloden, dyr og mennesker lider ufattelige smerter som følge af dette, og det må være en selvfølgelig opgave og udfordring for menneskeheden at forstå og dernæst få styr på disse mekanismer og sammenhænge, således at netop en forvaltertænkning og -praksis tager over og bliver dominerende for den måde, som mennesker lever i og sammen med naturen på. God ledelse, bæredygtigt globalt forvalterskab, handler om alle praktiske bestræbelser på at arbejde i denne retning, og det er umiddelbart indlysende, at dette er meget vanskelige processer, bl.a. fordi der i dette er mange modsatrettede kræfter og værdier.

Verdensmålene - en referenceramme og katalysator

God ledelse er at arbejde ansvarligt med verdensmålene. Verdensmålene er generelle og universelle mål for verdens, landes og virksomheders bæredygtige udvikling. Målene er relevante for alle mennesker i alle lande. Hvordan man i virksomheder og lande konkret vil varetage ansvaret for verdensmålenes realisering beror og må bero på konkrete og lokale overvejelser. Hvilken situation befinder man sig konkret i? Hvilke kompetencer har man, og hvilke kompetencer vil man opbygge? Hvilke partnere findes der i det lokale miljø, som man eventuelt kan samarbejde med vedrørende verdensmålene, bæredygtighed, produktion, transport, byggeri, uddannelse mm? Hvilke andre lande, virksomheder, civilsamfundsorganisationer etc. er det eventuelt relevant at opbygge partnerskaber med?

Verdensmålene skal være et led i organisationers identitetsskabende processer, skal være en terminologi, en strategisk referenceramme, som får betydning for, hvordan et land eller en virksomhed udvikler sig, og hvordan denne udvikling finder sted sammen med andre relevante parter. Verdensmålene skal være en linse, hvorigennem man ser sig selv og verden. Fremtidens verden skal være en anden, end den verden, vi kommer fra. God ledelse er at bygge op bedre bagefter, Build back better (BBB), efter den nuværende ikke-bæredygtige industrielle periode. Betragter man den FN-resolution fra den 25. september 2015, som indeholder verdensmålene, taler den om, at verden skal transformeres. Transforming our world, hedder den. Verdensmålene har som overordnet princip, at ingen skal lades tilbage, Leave no one behind. Verdensmålene er en vision for en bedre verden for alle mennesker. Verdensmålene bør derfor blive en vejviser for, hvordan virksomheder og samfund skal udvikle sig, en strategisk reference- eller begrebsramme, som fungerer som baggrundstæppe, når man skal drøfte landes, virksomheders eller kommuners udvikling.

Verdensmålene er et globalt solidaritetsprojekt. De repræsenterer et nyt syn på verdens udvikling, nemlig det grundsyn, at alt på kloden er forbundet, og derfor repræsenterer målene voldsomme globale udfordringer, som verdens ledere skal være med til at adresser. Man kan anlægge to hovedperspektiver på verdensmålene: Det ene er et katastrofeperspektiv. Hvis verdens lande, virksomheder etc. ikke tilstrækkelig hurtigt og radikalt responderer på verdensmålene, så bevæger verden sig mod katastrofer. Det andet perspektiv er et muligheds perspektiv. Det handler om,

at verdensmålene repræsenterer en mulighed for at forbedre livet på kloden for mange hundrede millioner mennesker. Princippet, Leave no one behind, handler bl.a. om at bidrage til at reducere den ubeskriveligt store ulighed og fattigdom, der eksisterer i verden.

Det siges ofte, at de 17 verdensmål er gensidigt forbundne. Man kan ikke tage et enkelt mål ud og behandle det isoleret fra de andre. Målene repræsenterer en helhed. Jorden er en helhed. Målene lægger op til helhedstænkning, solidaritet, globalt udsyn, samfunds- og verdensansvar. I praksis betyder det ikke, at man altid kan og skal beskæftige sig med alle mål på samme tid. Det er ikke muligt i praksis. I praksis må man fokusere fra situation til situation, fra interessant til interessant, men hele tiden have det grundlæggende fænomen i tankerne, at der er en række sammenhænge mellem de enkelte mål, som skal tilgodeses og respekteres.

Tænkningen bag verdensmålene er, at de skal være en katalysator for udvikling; verdensmålene kan ikke og skal ikke implementeres af FN. Det lader sig ikke gøre; det har FN hverken konstitution, organisation eller økonomi til. Derfor beror verdensmålenes virkeliggørelse på verdens lande, byer og kommuner, på verdens private virksomheder, skoler, husholdninger og civilsamfundsorganisationer. Man taler i den forbindelse om en katalytisk proces, dvs. en proces, hvor verdensmålene tages alvorligt af alle disse interessenter rundt om i verden, tages alvorligt på den måde, at landene, skolerne, virksomhederne m.fl. engagerer sig, tager initiativer, iværksætter nye tiltag, vedtager love, udvikler nye strategiske tiltag i kommuner og virksomheder, ændrer forbrugs- og investeringsvaner. Det er det, det katalytiske handler om. Det handler til at begynde med om at øge kendskabet til verdensmålene over alt i verden, og dernæst om at ændre adfærd på en række af de områder, som verdensmålene eksplicit peger på. Denne proces er i fuld gang. God ledelse er at være en del af denne katalytiske proces.

Verdensmålenes realisering - virksomhedernes forståelse og handlinger

Verdensmålene, de 17 mål for en bæredygtig global udvikling, handler om at transformere verden. Noget af det vigtigste og måske vanskeligste i den sammenhæng handler om virksomheders ændrede adfærd. Og her gælder det: Så længe, det er juridisk acceptabelt og økonomisk fordelagtigt for virksomheder at

producere og sælge ikke-bæredygtige produkter og ydelser, vil der finde en ikke-bæredygtig produktion sted. I mange tilfælde får de økonomiske motiver og argumenter ovenikøbet lov til at dominere over og udmanøvrere lovgivning, regler, aftaler og andet juridisk, og så begås der aftalebrud, lovbrud, kriminalitet mm. med det formål at gennemføre økonomisk fordelagtige aktiviteter – uanset om de er bæredygtige eller ej. Vi véd, at dette finder sted i meget stort omfang overalt i verden. Der er utallige eksempler: Skatteunddragelse er ét eksempel på sådanne ikke-bæredygtige aktiviteter og fænomener. Lovgivning alene er ikke tilstrækkelig til at forhindre ikke-bæredygtig adfærd og handling. Man kan ikke lovgive sig til bæredygtighed, men lovgivning er nødvendig.

Jura, økonomi, etik og moral er blandt de faktorer, der er afgørende for menneskers handlinger. Verdensmålene indeholder alle disse aspekter. Verdensmålene indeholder en lang række etisk-moralske tilkendegivelser, som individer, organisationer og lande kan vælge at forholde sig positivt til og aktivt arbejde for at realisere. Men alle kan også vælge det modsatte: At ignorere eller direkte modarbejde verdensmålene. Der er knyttet umådeligt store økonomiske konsekvenser, interesser og muligheder til verdensmålene, men det er op til milliarder af selvstændige økonomiske enheder på egen hånd at tage stilling til, hvilken indsats de hver især vil yde i forhold til verdensmålene, herunder vælge intet at gøre.

Verdensmålene er skrøbelige. Mange af de ubalancer, udfordringer, problemer mm., som verdensmålene skal udbedre og løse er skabt af mennesker, er forårsaget af menneskers motiver og aktiviteter. Verdensmålene er udtænkt, formuleret og skabt af mennesker. Menneskeheden står med gigantiske udfordringer – og gigantiske muligheder. Det er op til os mennesker at begribe og gribe disse udfordringer og muligheder. Verdensmålenes realisering er et menneskeligt anliggende. Det er i denne forbindelse ikke en acceptabel forklaring eller undskyldning, at mennesker er styret af kortsigtede og egoistiske økonomiske interesser og motiver, og at al den destruktion og alt det negative, der finder sted i verden på grund af menneskers adfærd, derfor er naturligt. Det er ikke naturligt. Det er unaturligt. Det er imod naturen.

Alt dette er en del af baggrunden for, at en betydelig del af de aktiviteter og den produktion, der i dag finder sted i millioner af virksomheder verden over, er ikke bæredygtig. For at forstå, hvorledes det går til, skal man forstå, hvorledes der træffes beslutninger i virksomheder, organisationer, husholdninger og lande. Det er i vid udstrækning i virksomhederne, at de beslutninger træffes, der er afgørende for, i hvilket omfang og i hvilket tempo, bæredygtig adfærd fremmes eller ikke fremmes. De politiske beslutninger på alle niveauer, fra lokalt, over nationalt og op til overstatsligt niveau, er afgørende for de rammer og vilkår, som virksomheder og husholdninger agerer inden for og må respektere, men det er i selve de private virksomheder, at det konkret og i vid udstrækning afgøres, hvilken udvikling der finder sted i verden på bæredygtighedsområdet. Det er nemlig her, alle indkøbs-, produktions-, salgs-, investerings- og andre beslutninger træffes. Det hører selvsagt med til billedet, at dette sker i et meget kompliceret samspil med de milliarder af forbrugere verden over, der er i kontakt med virksomhederne i alle de transaktioner, der finder sted på markederne, og som tilsammen afgør den industrielle-økonomiske udvikling.

De fleste virksomheder gennemfører strategiske processer, som fører frem til en indkredsning af et handlingsrum, inden for hvilket virksomheden opererer og træffer både strategiske og operationelle beslutninger. Afgrænsningen af dette råde- eller handlerum og de kriterier og den lovgivning, ud fra hvilke virksomhederne træffer deres beslutninger, er selvsagt afgørende for, hvilke konkrete beslutninger virksomhederne træffer. Holdningen og forståelsen har hidtil i langt de fleste lande i verden været, at enhver virksomhed kan udfylde dette rum på lige netop den måde, som virksomheden finder er bedst for den – altid under den forudsætning, at gældende love og aftaler overholdes. Vi taler om et liberalt syn på den private virksomhed og dens muligheder og opgaver, og dette syn har i praksis været karakteriseret ved åbne og frie markeder i store dele af verden, hvor virksomheder har udbudt produkter og ydelser, som et marked dernæst har efterspurgt, eller omvendt: et marked har efterspurgt ydelser og produkter, som private virksomheder herefter har svaret på ved at producere og levere det efterspurgte til markedet, og på baggrund af denne såkaldt frie prisdannelse indgås der dagligt milliarder af handler eller transaktioner.

Vi taler om frie markeder, om fri prisdannelse, om en fri markedsøkonomi. Inden for lovens rammer har virksomhederne kunnet agere, og de har og har haft meget vide rammer for, hvad de vil udvikle, producere, markedsføre og sælge. Om de vil sælge usund, måske sundhedsfarlig mad eller økologisk, sunde og bæredygtige fødevarer, var op til virksomhedernes ledelser. Hvis de ville udvikle og producere våben til børn, var det i visse lande i orden. Om de vil udvikle kemikalier, hvis virkninger for mennesker og dyr, man ikke havde nogen sikker – om nogen - viden om, var op til virksomhederne. Op gennem 1900-tallet blev der på den baggrund udviklet ca. 100.000 nye kemikalier i EU, hvis virkninger man ikke havde og ikke har nogen sikker viden om. Tænkningen er, at stort set alt er tilladt, indtil det er bevist, at det er skadeligt for mennesker og dyr. Det siger sig selv, at hvis millioner af virksomheder verden over hver dag på den måde træffer globalt set u hensigtsmæssige beslutninger, så lider kloden derved, og en række problemer akkumuleres i kølvandet på en sådan globalt set u hensigtsmæssig strategisk adfærd fra de private virksomheders side.

Hvis det er tilladt og fordelagtigt, og hvis landenes skatte- og afgiftsbestemmelser der ud over måske ligefrem tilskynder til en ikke-bæredygtig adfærd og produktion, så får verden ikke-bæredygtige virksomheder og produkter, og det er præcist, hvad der i vid udstrækning er tilfældet og resultatet. Megen lovgivning verden over ansporer virksomheder til ikke-bæredygtig adfærd. Megen efterspørgsel fra forbrugere verden over fremmer ikke-bæredygtig produktion. Mange interesseorganisationer og tusindvis af lobbyister verden over arbejder hver dag systematisk og ensidigt på at fastholde og udbygge ikke-bæredygtig produktion og adfærd. Og på første række med rådgivere og eksperter sidder økonomerne og ude i periferien står fysikere, kemikere, pædagoger, psykologer, sundheds- og ernæringseksperter og mange andre slags eksperter og advarer; verden er fyldt med udredninger og analyser, der klargør og dokumenterer, hvor skadelig denne adfærd fra virksomhedernes side er, og vi har samtidig tilgængelig viden, der viser, hvorledes vi kan dreje verdens udvikling i en anden retning.

Det skal føjes til – som en selvfølge: Der er også virksomheder i verden, der er klart fokuserede på at producere bæredygtigt og på i den forbindelse at arbejde bevidst for FN's 17 verdensmål. Der er mange af den slags virksomheder. Og formentlig er det

rigtigt at sige: Hvor det for 10 år siden var naivt at tale om bæredygtighed i erhvervskredse, så er det i dag naivt ikke at tale om bæredygtighed. Ikke-bæredygtig adfærd er taberadfærd. Der er en klar hovedtendens til for del for bæredygtig produktion, byggeri, transport mm., men der er fortsat meget lang vej igen.

En strategisk tilgang til verdensmålene – tre trin

Et nærliggende spørgsmål er: *Hvordan går man i gang med at arbejde med verdensmålene i et land, en virksomhed eller en organisation?* Der er mange måder, og meget afhænger af den konkrete situation, som den enkelte organisation befinder sig i. Men generelt kan man sige: *For at kunne lede noget skal man vide to ting. (1) Man skal vide, hvor man er. (2) Og man skal vide, hvor man vil hen.* På den baggrund kan man foreslå en ledelsestilgang til verdensmålene, der i princippet indeholder tre faser.

Forud for arbejdet med disse faser skal der i landet, virksomheden, kommunen, universitetet, skolen mm. være seriøse drøftelser af selve verdensmålene, deres baggrund, indhold, udbredelse, muligheder mm. Det handler om drøftelser i parlament, regering, bestyrelse, direktion, ledergruppe, chefgruppe, samarbejdsudvalg, tillidsmandsgruppe, faggrupper mm. Man forbereder sig, man drøfter, vurderer og tager stilling til, om og hvorledes man vil arbejde med verdensmålene som en strategisk referenceramme; arbejde med verdensmålene som en tilgang til virksomhedens fortsatte strategiske udvikling – eller hvilke ord, man nu vil bruge. Dybest set handler dette om virksomhedens identitet, mission, vision og strategi, herunder om virksomhedens fremtidige interesser og interessentforståelse. Om virksomheden i en stærkt forandret verden. De tre faser indeholder i grove træk følgende elementer:

Status - Virksomhedens situation nu

Med udgangspunkt i de 17 verdensmål tegner man et billede af, hvad status (baseline) i virksomheden eller kommunen er med hensyn til de 17 verdensmålsdimensioner: Fattigdom, Sundhed, uddannelse, ligestilling, bæredygtigt forbrug og produktion, anstændige jobs og økonomisk vækst, biodiversitet, vand, partnerskaber, innovation etc. Afhængig af, hvilken virksomhed, der er tale om, vil nogle af målene forekomme fjerne og uvedkommende, og andre vil forekomme meget relevante og nærværende.

Det er der ikke noget mærkeligt ved. Man skal hele tiden lade sig styre af den virkelighed, som den pågældende virksomhed, kommune, skole, universitet mm. befinder sig i. Efterhånden, som man arbejder med målene, vil man se, at målene hænger sammen, og de fleste mål vil gradvist ses som relevante. Undertiden vil det være hjælpsomt at inddrage de 169 delmål, de officielle globale FN-indikatorer og de danske nationale målepunkter som hjælp i arbejdet med at tegne et billede af, hvordan virksomheden ser ud i forhold til de 17 dimensioner. Dette er udgangspunktet. Det handler fx om virksomhedens affald, om indkøb, leverandører, transport, sundhedsforhold, virksomhedens bidrag til at beskæftige mennesker på kanten af arbejdsmarkedet, ligestilling, uddannelse, forurening, biodiversitet, vand, energi, partnerskaber mm.

Dette kan man selvsagt gøre mere eller mindre detaljeret; det handler ikke om mange kommaer og detaljer; det handler om realiteter og overblik. Det handler om at finde ud af, hvor virksomheden er med hensyn til verdensmålene, hvor er virksomhedens svagheder og styrker i forhold til verdensmålene? Hvor er man gode, og hvor er der klare udfordringer? Hvordan ser branchen og andre virksomheder i branchen ud? Er der hjælp at hente i brancheforeningen, forskningsverdenen eller andre steder? Man skal ikke opfinde dybe tallerkner, men man skal tage verdensmålene alvorligt og tegne klare, overskuelige og ærlige billeder. Dette er den første fase; den er væsentlig og ikke uoverkommelig. Den vil give virksomheden, dens medarbejdere, ejere, ledelse mm. en række gode, inspirerende og vigtige billeder og oplevelser. Herefter kommer en fase, der er mere krævende:

Visionen - Virksomhedens situation om 10 år

Hvor vil man hen? Vil man arbejde med verdensmålene som en ny strategisk tænkning, dagsorden, rettesnor og terminologi? Vil man gå dybt ind i drøftelser af virksomhedens fremtidige identitet, placering i samfundet, forhold til naturen etc.? Hvorledes vil man lytte til og fortolke fremtidens behov og ønsker? I hvilket omfang, på hvilke måder og i hvilket tempo vil man forsøge at leve op til verdensmålenes formuleringer, ønsker og krav, og hvorledes vil man indbygge disse krav mm. i virksomhedens strategier og planer? Er man nødt til at få hjælp og inspiration udefra, eller er man klædt på til selv at kunne påtage sig dette arbejde og planlægge og gennemføre de dermed forbundne processer?

Det mest oplagte er at betragte perioden fra nu og indtil 2030, som er afslutningen på den officielle verdensmålsperiode (2015-2030). Opgaven er at forsøge at tage stilling til, hvorledes virksomheden vil gribe sin egen udvikling an i denne periode, og hvorledes virksomheden på den baggrund vil eller bør se ud i år 2030. Traditionelt er det, hvad der i litteraturen kaldes en vision. En vision er et konkret, realistisk, ambitiøst billede af en virksomheds fremtidige situation.

Man skal ikke gå i gang med dette, medmindre man vil gå ind i en sådan proces, og medmindre man vil noget nyt. Man skal ikke gå i gang, hvis man tror og holder fast i, at det kun drejer sig om småjusteringer og korrektioner på én i forvejen fastlagt kurs og strategi. Omvendt skal man ikke nødvendigvis i første omgang gennemføre en meget omfattende og detaljeret proces. Man kan gøre arbejdet i flere omgange. Man kan begynde nu, og om et år grave nogle yderligere spadestik ned. Det afgørende er, at man har et klart blik for, at det ikke handler om business as usual, men om business as unusual. Jeg taler ikke om en revolution; jeg taler ikke om, at alt skal vendes på hovedet. Jeg taler om, at en komfortabel videreførelse af gamle strategier og handlemønstre hverken er særlig sandsynlig eller fornuftig.

Handlinger - Planer og initiativer de næste år

Med udgangspunkt i denne status (baseline) og den udarbejdede vision er spørgsmålet: Hvilke ændringer og initiativer peger disse to tilstandsbeskrivelser på? Hvilke krav om initiativer gror der ud af de afstande, der er mellem den nuværende tilstand og den ønskede tilstand i 2030? Det handler om alt lige fra investeringer, strukturændringer, politikændringer, krav om ansættelse af mennesker med nye kompetencer, ændringer i leverandør- og kundeprofiler, nye investorer og samarbejdspartnere, nye partnerskaber og alliancer etc. Man slutter med andre ord med en liste over tiltag, aktiviteter, ændringer etc., der skal gennemføres i virksomheden. Man laver strategier og planer, man involverer og delegerer. Og man handler.

Denne fremgangsmåde er praktisk brugbar og intuitiv let at gå til. Verdensmålene bør ikke opfattes som et problem eller en byrde for en virksomhed, men som en chance; verdensmålene er en mulighed for en virksomhed til at gøre sig disse overvejelser;

det er svært, for ikke at sige umuligt, at se en vej uden om bæredygtighed og strategisk nytænkning omkring verdensmålene. Derfor skal man betragte verdensmålene som en mulighed for at bevæge sig ind i en ny verden med nye syn på naturen, verdens ressourcer, kunder, leverandører, investorer, samarbejdspartnere, medarbejdere, virksomhedsstruktur, kultur, værdier etc. Ikke en revolution, men nogle meget vigtige og kraftige strategiske skridt.

Afrunding

God ledelse er at stille spørgsmål ved det eksisterende. God ledelse er at gå nye og dermed usikre veje. God ledelse er at tage et medansvar for de helheder, man selv er en del af. God ledelse er at fokusere både på fællesinteresser og på egeninteresser. God ledelse er at arbejde med og for flere interessenter. God ledelse er at arbejde med bæredygtigt globalt forvalterskab. God ledelse er at tage et medansvar for virkeliggørelsen af FN's 17 verdensmål.

Forfatter

Steen Hildebrandt, Ph.D., professor emeritus (ledelse og organisation) Århus Universitet og adjungeret professor ved CBS, Handelshøjskolen i København og Ålborg Universitet. Forfatter og foredragsholder. Tidligere og nuværende bestyrelsesmedlem og medlem af rådgivende udvalg i en række forskellige organisationer. Formand for Folketingets 2030-Panel om verdensmålene. Tildelt flere priser, herunder af Dansk Forfatterforening tildelt Statens Kunstfonds faglitterære pris i 2018.

Litteratur

Biggs, R., M. Schlüter & M. L. Schoon (Eds.), 2015, *Principles for Building Resilience*, Cambridge University Press, Cambridge.

Brundtland, Gro Harlem & World Commission on Environment and Development, 1987, *Our Common Future. Report of the World Commission on Environment and Development*, Oxford University, Oxford.

Capra, F. & Pier L. Louisi, 2016, *Individ. System. Helhed*, Mindspace, København.

Chapin, F. Stuart, Gary P. Kofinas & C. Folke (eds.), 2009, *Principles of Ecosystem Stewardship*. Springer.

Esty, Daniel C (ed.), 2019, *A Better Planet. Big Ideas for a Sustainable Future*. Yale University Press. New Haven.

Harari, Yuval Noah, 2015, *Sapiens. En kort historie om menneskeheden*, Lindhardt & Ringhof. København.

Hildebrandt, Steen og M. Stubberup, 2010, *Bæredygtig ledelse*. Gyldendal. København. Flere udgaver og oplag.

Hildebrandt, Steen, 2015, *Vækst og bæredygtighed*. Forlaget Libris. 2. udgave. København.

Hildebrandt, Steen (red.), 2016, *Bæredygtig global udvikling. Om FN's 17 verdensmål set fra et dansk perspektiv*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag. København. Flere oplag.

Hildebrandt, Steen, 2016, *Astronautens blik. Klummer om vækst, vildveje og verdensmål*. Jensen & Dahlgaard. København.

Hildebrandt, Steen, 2017, *Verdensmålene - vor største mulighed og udfordring*. Systime. Århus. Flere oplag.

Hildebrandt, Steen, 2018, *Verdensmålene. Det vigtigste punkt på dagsordenen*. KLS Pure Print. Hvidovre.

Hildebrandt, Steen og Lars Josephsen, 2019, *Verdens mål? – en global vision om bæredygtig udvikling*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag. København.

Hildebrandt, Steen, 2018, *Danmark og verdensmålene*. Nørhaven. 2018. Flere udgaver og oplag.

Hildebrandt, Steen m.fl., 2012, Introduktion til teori U. Gyldendal. København.

Hutchins, Giles & Laura Storm, 2019, Regenerative Leadership. The DNA of life-affirming 21st century organizations. Wordzworth.

Rockström, Johan og Mattias Klum, 2015, Big World Small Planet. Bokförlaget Max Ström. Stockholm.

Rockström, Johan og Mattias Klum, 2012, The Human Quest. Prospering within Planetary Boundaries. Bokförlaget Langenskjöld. Stockholm.

Sachs, Jeffrey D., 2015, The Age of Sustainable Development. Columbia University Press.

