

UKON

HUMAN RESULTS



# BÆREDYGTIG LEDELSE

FRA FLOSKEL TIL REEL FORANDRING

# TIDEN ER LØBET FRA DEN ABSTRAKTE AKADEMISKE ØVELSE

Vi har talt om det længe. Bæredygtighed. Fra bevarelse af den spidssnude frø til FN's Verdensmål. For mange har det været en akademisk øvelse. Sådan er det ikke længere. Bæredygtighed er blevet "licence to operate" for enhver organisation. Det handler ikke kun om at minimere vores påvirkning af planeten, men også om at skabe sunde, inkluderende arbejdsmiljøer og fremme langsigtede, ansvarlige forretningspraksisser. Det kalder på ledere, der tør tage ansvar, og som kan lede bæredygtighed.

Der er nok at tage fat på. Desværre har begrebet bæredygtighed udviklet sig til et festfyrværkeri af bullshit-lingo. Vi lever i en æra af washing – greenwashing, peoplewashing, rainbowwashing – hvor virksomheder proklamerer mere, end de praktiserer. Ikke fordi de har onde intentioner, men fordi det er vanskeligt at navigere i det enormt komplekse bæredygtighedslandskab.

Det er på tide at skære igennem alt det fluffy – og vende bæredygtighed fra meningsløs floskel til organisatorisk realitet.

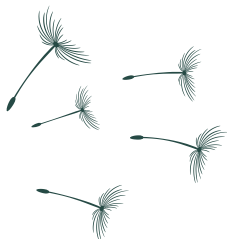


I UKON mener vi, at ledelse af bæredygtighed har et dybt organisatorisk og psykologisk fundament. Det handler om at forstå, hvordan beslutningstagning og adfærd påvirker ikke kun virksomhedens bundlinje, men også medarbejdernes trivsel og planetens sundhed.

Vi vil give vores bud på, hvordan ledelse af bæredygtighed går hånd i hånd med psykologisk kapital og trivsel, og hvordan disse elementer kan være nøglen til en mere bæredygtig og meningsfuld fremtid for både organisationer og samfundet som helhed.

Vi præsenterer her fire indsigter om ledelse af bæredygtighed, så du og din organisation lettere kan styre uden om nogle af vildvejene og i stedet vælge den bæredygtige vej.

**Fremtiden er nu. Jeg er nu. Du er nu.**



**GLEM**

**FLØDESKUMSTANKEN**



Overfladisk adoption af bæredygtighedsprincipper, der blot fungerer som "flødeskum på toppen" snarere end at være integreret dybt i organisationens DNA, er en udfordring, som mange virksomheder står overfor.

Den tid er forbi, hvor vi blot kan omfavne bæredygtighed, fordi det er trendy og ser godt ud. For at gøre en reel forskel og skabe meningsfulde forandringer skal bæredygtighed være forankret i organisationens kultur, struktur og beslutningsprocesser.


Og arbejdet med ledelse af bæredygtighed skal tage udgangspunkt i dynamikken mellem "People", "Planet" og "Profit", ofte kendt som de tre P'er. Tilgangen er, at organisatoriske beslutninger skal vægte hensynet til de tre P'er ens. Det skaber en helhedsorienteret forretningspraksis, der stræber efter at balancere økonomisk overskud med sociale og miljømæssige resultater.



# 4

## INDSIGTER OM SUCCESFULDT BÆREDYGTIGHEDS- ARBEJDE


1. Bæredygtighed skal integreres bredt i organisationens design




2. Bæredygtig ledelse er på tværs



3. Bæredygtighed handler om at forme menneskelig adfærd



4. Konflikter om bæredygtighed skal ledes og ikke ties ihjel



## INDSIGT 1

# BÆREDYGTIGHED SKAL INTEGRERES BREDT I ORGANISATIONENS DESIGN

En væsentlig barriere for at indfri ambitionerne med bæredygtighed er, at det overlades til et særligt team, der skal drive arbejdet med bæredygtighed. I praksis kan det særlige team dog komme til at stå med en umulig opgave med at eje et isoleret projekt, som skal konkurrere med organisationens øvrige prioriteter. Ambitionen for bæredygtighed skal ejes af topledelsen og integreres bredt i den måde, organisationen opererer på – det er nøglen til at skabe ejerskab til de nybrud, bæredygtighedsarbejdet kalder på.

Figuren på næste side viser, hvordan I kan tænke bæredygtighed ind i de fem elementer strategi, struktur, processer, belønning og mennesker (kompetencer). Et afgørende første skridt er at blive klar på strategien for bæredygtighed – hvilket aftryk vil I sætte? Ingen organisation kan redde hele verden, men alle kan gøre en forskel. Medmindre ambitionen er klar, bliver det vanskeligt at geare organisationen til at skabe en reel forskel – for planeten og forretningen. Alle stærke bæredygtighedsstrategier indeholder ”pains” – har I taget de modige og smertefulde valg?



# BÆREDYGTIGHED I ORGANISATIONSDESIGN

## DESIGNELEMENT

## VIGTIGE SPØRGSMÅL

### STRATEGI

Hvad vil vi med bæredygtighed – hvilket aftryk vil vi sætte?

### STRUKTUR

Hvordan sikrer vi, at alle afdelinger og teams tager ansvar for bæredygtighed?

### PROCESSER

Hvilke mønsterbrud er nødvendige i vores processer og arbejdsgange, så de understøtter bæredygtighedsstrategien?

### BELØNNING

Hvordan sikrer vi, at vi måler på det, vi vil lykkes med ift. bæredygtighed?

### MENNESKER

Hvad kommer det til at kræve af vores ledere og medarbejdere ift. viden, kompetencer og samarbejdsfærdigheder, når vi skal lykkes med bæredygtighed?

## INDSIGT 2

# BÆREDYGTIG LEDELSE ER

# PÅ TVÆRS



Kortsigtede vs. langsigtede mål, økonomisk vækst vs. miljøbevarelse, globalt samarbejde vs. lokale behov. Mødet med bæredygtighed stiller organisationer ansigt til ansigt med svære paradokser. Mange ledere bliver optaget af at "knuse" de modsatrettede interesser ved at ty til hurtig handling inden for eget ansvarsområde. Men i vores iver efter at få det modsætningsfyldte til at gå væk, kan vi komme til at forsimple den ledelsesopgave, der ligger foran os.



Vi har brug for at gentænke ledelsesopgaven og træffe strategiske beslutninger, der opfylder både øjeblikkelige krav og en langsigtet vision for bæredygtighed. For at lykkes med dette, må vi rette blikket aktivt på det økosystem, som organisationen indgår i, og som kan være nøglen til for alvor at sætte "fut" i bæredygtighedsarbejdet. Det kræver produktivt samarbejde mellem forskellige afdelinger og eksterne aktører at udvikle bæredygtig forretningspraksis og teknologier, der reducerer miljøpåvirkningen uden at gå på kompromis med økonomisk ydeevne. Reel forandring kalder derfor på hårde til- og fravalg ift. organisationens indsats, og de samarbejder den indgår i internt og eksternt. Det kræver ledere, som tager sig mod til at tage fat i de store problemer, der virkelig kan gøre en forskel, og som formår at skabe samarbejde på tværs af organisatoriske skel.

## INDSIGT 3

# BÆREDYGTIGHED HANDLER OM AT FORME MENNESKELIG ADFÆRD

Bæredygtighed er meget mere end regler og procedurer, der skal "tikkes af" og rapporteres. For den enkelte organisation er det en mulighed for innovation, forbedring af forretningspraksisser og langsigtet værdiskabelse.

Men organisationer flytter sig kun, hvis ledere og medarbejdere gør noget andet, end de plejer. Hvis vi for alvor vil rykke på bæredygtighed, kræver det derfor, at vi arbejder med selve kernen i forandring – den menneskelige adfærd.

Adfærden er det skridt, der virkelig betyder noget. Det er som en kompliceret dans mellem modstand og motivation, hvor vi skal finde rytmen, så motivationen styrer dansen. Nøglen til at finde rytmen er at fokusere på oplysning, empowerment og positiv handling. Den enkelte skal forstå sit ansvar i organisationens bæredygtighed. Ved at give medarbejderne viden og ressourcer til at træffe bæredygtige valg og anerkende deres indsats, kan det bidrage til at holde engagementet og handlingerne i live for en bæredygtig fremtid.

## TRÆDESTEN TIL FORPLIGTENDE HANDLING

---

- Sæt klare og målbare mål for bæredygtighed, og rapportér løbende om fremskridt.
  - Kommunikér klart om organisationens formål og de fordele, der følger med bæredygtighed.
  - Gå forrest som ledelse, og demonstrér bæredygtig adfærd i praksis.
  - Involver medarbejderne i beslutningsprocessen og i implementeringen af bæredygtighedsinitiativer.
  - Sørg for, at medarbejderne har de nødvendige færdigheder og viden til at integrere bæredygtighed i det daglige arbejde.
  - Anerkend og beløn medarbejdere for deres bidrag til bæredygtighedsinitiativer.
- 

Husk det åbenlyse, men afgørende:  
**Gør det nemt at træffe de bæredygtige valg.**

## INDSIGT 4

---

# KONFLIKTER OM BÆREDYGTIGHED SKAL LEDES OG IKKE TIES IHJEL

Vi skal gøre op med myten om, at arbejdet med bæredygtighed i organisationer er konfliktfrit, og at der er ensartet tilslutning til det.

Vi må erkende, at bæredygtighedsudfordringer ofte er komplekse og kræver løbende tilpasning af strategier og ledelsesarbejde. Bæredygtighed kræver ofte, at vi samarbejder med både interne og eksterne aktører og på tværs af brancher og sektorer. Det indebærer, at vi som ledere skal afveje forskellige interesser, værdier og prioriteringer for at finde løsninger, der kan bidrage til en mere bæredygtig fremtid. Der vil utvivlsomt opstå interessekonflikter, og det er vores opgave som ledere at lede dem – ikke at få dem til at gå væk.



Når ledere har øje for og sætter divergerende synspunkter klogt i spil, fungerer det som katalysator for kreativitet og innovation. Organisationen bliver klogere og dygtigere. Ved at lede konflikterne frem for at undgå dem kan organisationen skabe et miljø, hvor forskellige perspektiver ses som værdifulde bidrag til udviklingen af robuste og realistiske bæredygtighedsstrategier. Det kræver, at vi som ledere formår at lede dem, der er anderledes end os selv, skabe inkluderende beslutningsprocesser og skabe mod til at se besværet i øjnene. Når vi tør blive ved det svære, er vi i stand til at skabe reel og vedvarende forandring. Og det er netop det, bæredygtighed kalder på.

KLAR TIL DANS?





Organisationer og deres ledere står over for afgørende valg.

Det er ikke længere tilstrækkeligt at begrænse arbejdet med bæredygtighed til regler og procedurer, antage konfliktfri implementering eller overlade ansvaret til isolerede teams. Bæredygtighed kræver en dybt forankret forståelse og integrering i hele organisationsstrukturen, kulturen og organisationens DNA.

Samtidig må organisationer være opmærksomme på kompleksiteten i bæredygtighedsarbejdet. At håndtere konflikter og modsætninger kræver en inkluderende beslutningsproces, der prioriterer diversitet af synspunkter.

Bæredygtighed kræver en fælles indsats og samarbejde på tværs af alle niveauer og funktioner. Og fordi bæredygtighed ikke kun handler om at minimere virksomhedens påvirkning af planeten, men også om at skabe sunde, inkluderende arbejdsmiljøer og fremme langsigtede, ansvarlige forretningspraksisser, må vi omfavne bæredygtighed. Vi må se det som en mulighed for innovation, forbedring af forretningspraksisser og skabelse af langsigtet værdi. Det er op til organisationer og dig som leder at danse i takt med forandringen, balancere paradokserne og tage lederskab i retning af en mere bæredygtig og meningsfuld fremtid for både organisationer og samfundet som helhed. Der er ingen vej udenom.

**Fremtiden er nu. Jeg er nu. Du er nu.**

# NYSGERRIG PÅ MERE VIDEN?

Jeanette Fangel Løgstrup, 2022. Bæredygtig ledelse. ESG som den nye ABC for ledelser og bestyrelser. Expon Forlag.

Giles Hutchins & Laura Storm, 2023. Regenerativ ledelse. DNA'et i fremtidens livgivende organisationer og samfund. Content Publishing.

Steffen Max Høgh & Simon Elsborg Nygaard, 2021. Bæredygtig Business. For bundlinjen og en bedre verden. Turbine.

Center for væredygtighed, 2021. Væredygtighed, indersiden af bæredygtighed, Dafolo.

Børge Obel & Pernille Kallehave, 2022. "Designing a sustainable organization: the four I's framework," Journal of Organization Design, Springer; Organizational Design Community, vol. 11(2), pages 65-76, June.

Naomi Klein, 2014. "This Changes Everything: Capitalism vs. The Climate".



# UKON

HUMAN RESULTS

+45 86261366

info@ukon.dk

www.ukon.dk

Mød os på [www.UKON.dk](http://www.UKON.dk) — eller find os på LinkedIn