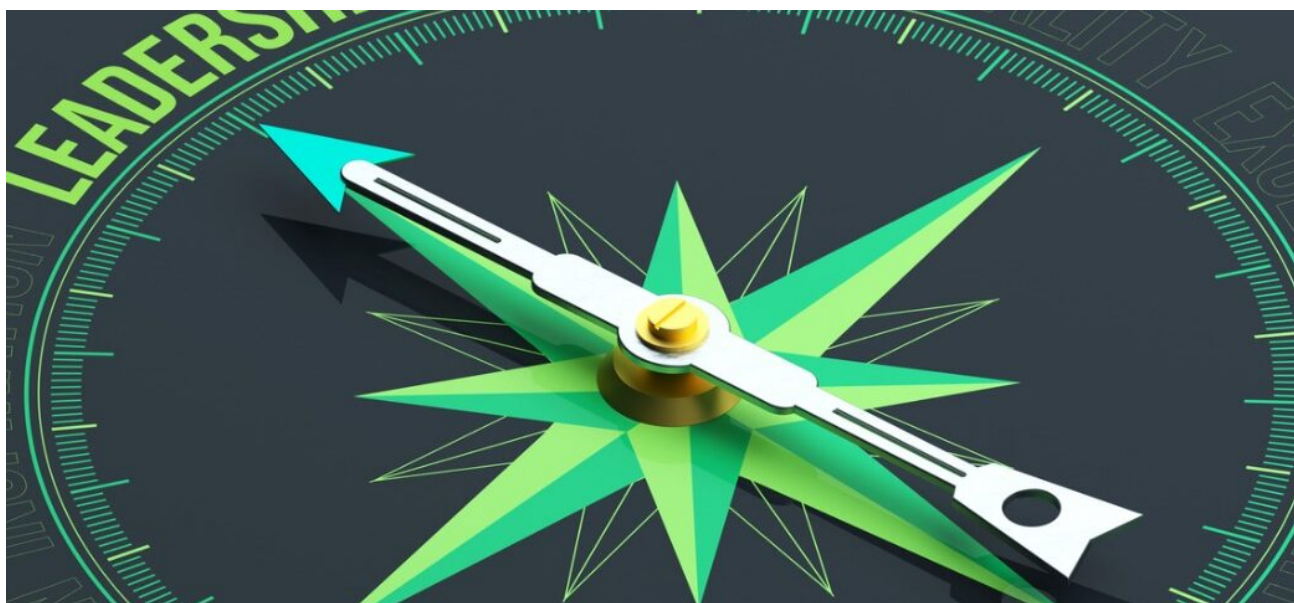


DEBAT: Misforståelsen om bæredygtig ledelse

Bæredygtig ledelse er ikke det samme som god ledelse, mener Christian Terkelsen, som rådgiver om bæredygtige organisationer.

Af Christian Terkelsen, stifter af rådgivningsvirksomheder Craftmanship - 30. marts 2020



Christian Terkelsen er kandidat i statskundskab og har en Executive Master i Ledelse og Innovation fra Copenhagen Business School og Aarhus Universitet. Christian Terkelsen er stifter af rådgivningsvirksomheden Craftmanship, der rådgiver private og offentlige virksomheder i at skabe bæredygtige organisationer. Craftmanship udvikler løbende nye ledelsesperspektiver og organisationsværktøjer, der gratis stilles til rådighed på Craftmanship.nu.

DEBAT: I en tid hvor konsulenthuse, virksomheder og interesseorganisationer farer derudaf med massevis af cases og værktøjer på, hvor bæredygtige, de alle er, så er behovet for at adressere kampen om definitionsretten af begrebet ”bæredygtig ledelse” utrolig vigtig.

Hvorfor? Fordi begrebet i øjeblikket bliver trukket i så mange forskellige retninger, at det pludselig kan betyde alting – og derfor i logikken ikke betyder noget som helst.

Kan man så tillade sig at anfægte de mangfoldige definitioner af bæredygtig ledelse og så selv komme med sin egen tilgang? Jeg tager chancen.

Problematisk hvis Bæredygtig Ledelse kun handler om arbejdsmiljø og gode processer

Jeg mener faktisk, at den største bekymring i forhold til fortællingen om bæredygtig ledelse, er fortællingen om, at bæredygtig ledelse er det samme som dét, vi normalt omtaler som ”god ledelse”.

Altså at lederen behandler medarbejderne på en måde, der gør, at de trives, leverer resultater og er trygge på arbejde.

Ydermere er argumentet, at det er en ledelsesform, der skaber sunde resultater på den lange bane, og hvor man så til sidst får indarbejdet noget med verdensmålene ind i fortællingen af bæredygtighed.

Og det er så her, at kæden hopper af for mig, og hvordan jeg ser begrebet bæredygtig ledelse. Jeg anerkender fuldt ud, at bæredygtig ledelse fandtes før verdensmålene, men kan vi i det mindste blive enige om, at hvis man bruger begrebet i en sammenhæng, hvor verdensmålene nævnes, så bør den enkelte definition eksplicit holdes op imod, hvad den så egentlig gør af forskel ift. de 17 Verdensmål, som FN vedtog i 2015?

Hvis man siger, at nogen udøver bæredygtig ledelse, så mener jeg, at man skal anvise, hvordan ledelsen aktivt bidrager til at reducere og gentænke vores produktionsmønstre, ændre vores forbrugsmønstre, mindske samfundets ulige ressourcefordeling eller reducere samfundets CO₂ udledning. For det er præcis dét, Verdensmålene handler om.

Bæredygtig Ledelse handler om at skabe bæredygtige løsninger

Og så er vi tilbage ved mit indledende spørgsmål: Vil handlinger, der adresserer og håndterer ovenstående udfordringer altid blive opfattet som god ledelse? Nej! Og grunden til det er, at det kræver et ”opgør” med eksisterende privilegier, ændringer i interne arbejdsgange, mulig redefinering af kerneprodukter og forretningsmodeller, og dermed måske også et opgør med nuværende faggrupper i din virksomhed.

Er det populært? Næppe!

Bæredygtig ledelse handler også om at skabe nye relationer og forventningsafstemninger til jeres kunder. Måske har du kunder, som anvender dine

matrikler eller faciliteter, og hvor du nu skal forklare dem, at de fremover kun kan få grøn strøm, og at prisen derfor vil stige en smule i deres kontrakt.

Eller at du skal fortælle kunderne, at I fremover ønsker at skabe en forretningsmodel, hvor I styrker holdbarheden i jeres nuværende produktportefølje, så kunderne fremover kun vil blive tilbudt nye produkter hvert 2. eller 3. år i stedet for hvert år.

Er det risikofyldt? Absolut!

De samme tilgange – men i en ny ”bæredygtig” indpakning

Og så handler bæredygtig ledelse selvfølgelig også om sundhed, trivsel og god ledelse. Men når jeg dykker ind i substansen af de ”nye” bæredygtighedsbøger, eller ser programmerne for de mange bæredygtigheds konferencer, så ligner indholdet, i det de tilbyder til forveksling dét, de tilbød, før Verdensmålene blev moderne.

Indpakningen er selvfølgelig skiftet ud, og især verdensmålene 3 og 8 omkring sundhed, trivsel og anstændige jobs er fremhævet, men egentlige operationelle anvisninger til, hvordan man i virkeligheden får skabt en bæredygtig organisation, hvor man gentænker sin forretningsmodel, der balancerer hensynet til både forretning, samfund og organisation mangler gevaldigt.

Bæredygtig Ledelse er god ledelse

Jeg mener faktisk, at bæredygtig ledelse er god ledelse!

Men kun hvis bæredygtig ledelse anvendes på at udvikle konkrete handlinger, der adresserer de store klima og samfundsudfordringer, som vi sammen står overfor. Der er mange, der gerne vil bakke op om sådan en ledelsestilgang, men det vil være naivt at tro, at de forandringer, som bæredygtig ledelse i min optik igangsætter, ikke vil blive opfattet som dårlig ledelse blandt visse medarbejdere, ledere, aktionærer og kunder.

Derfor vil jeg også anbefale dig, at du og din ledergruppe sætter jer sammen og får snakket om, hvad I forstår ved bæredygtig ledelse og får snakket om hvilke dele af jeres kerneforretning, hvor I vurderer, I får mest bæredygtig effekt for jeres indsats. Kun på den måde kan I sammen tage et fælles ansvar for bæredygtige forandringer – for bæredygtig ledelse er ingen dans på roser, tværtimod.

Som Berlingske skrev i kølvandet på Klimarådets rapport og modtagelsen heraf ”de troede den grønne omstilling var en kirke. Den viser sig nu at være en slagmark”.

Så lad os nu komme ind i kampen!

LÆS OGSÅ: [7 gode råd til direktøren om bæredygtighed](#)