VÆKSTHUS FOR LEDELSE



4 min. 28-10-2021

Bæredygtig ledelse - få styr på begreberne for at sætte retningen

Bæredygtighed og bæredygtig ledelse er begreber, der bliver brugt i flæng. Men taler vi om det samme, eller taler vi forbi hinanden? Der er forskellige dimensioner af bæredygtighed, og som leder, skal du være skarp på begreberne, hvis du vil sætte en retning for organisationen. Læs her, hvordan.

Skribentinfo



Anna Kirstine Spanggaard Jespersen

Erhvervspsykolog og Konsulent

Clavis Erhvervspsykologi

Det fylder i mediebilledet, det fylder i vores bevidsthed, og det fylder på chefgangene. *Bæredygtighed.* Men hvad er det, at begrebet dækker over?

For de fleste handler bæredygtighed om miljømæssigt bæredygtige aspekter, herunder klima, miljø og naturressourcer, mens det for en mindre gruppe også handler om sociale og økonomiske aspekter. Det viser en undersøgelse, som Advice har lavet i 2021 [1] .

Bæredygtighed er ikke et enten-eller, men handler om et både-og, og begrebet dækker over både miljømæssige, sociale og økonomiske aspekter [2] .

Fordi begrebet ”bæredygtighed” rummer så meget, bliver du nødt til at være skarp på, hvilken dimension af bæredygtighed, du refererer til, for at undgå misforståelser og begrebsforvirring. Det er særlig vigtigt, at vi taler samme sprog, hvis de gode strategier og handlinger skal nå helt derud, hvor de er tiltænkt.

3 aspekter i bæredygtighed

Når begrebet bæredygtighed rummer både de miljømæssige, sociale og økonomiske aspekter, er det mest hensigtsmæssigt, at du kun benytter begrebet bæredygtighed, når du taler om det overordnede begreb, som indeholder alle tre aspekter, og ellers bruger:

- **miljømæssig bæredygtighed,** når vi taler om emner som klima, miljø, naturressourcer mm.
- **social bæredygtighed,** når vi taler om emner som ligestilling, rettigheder, sundhed mm.
- **økonomisk bæredygtighed,** når vi taler om emner som økonomisk vækst, jobskabelse og innovation mm.

Bæredygtig ledelse

Bæredygtighed så for alvor dagens lys i 1987, da Brundtlandkommissionen udgav rapporten "Vores fælles fremtid"[3] . Rapporten satte fokus på en bæredygtig udvikling på et globalt plan, og siden har FN konkretiseret en bæredygtig udvikling til 17 Verdensmål og understreget de tre aspekter af bæredygtighed.

I kølvandet på en bæredygtig udvikling og Verdensmålene er begrebet *"bæredygtig ledelse"* opstået. Der bliver talt meget om bæredygtig ledelse, men det bliver sjældent udfoldet eller defineret, hvad begrebet egentligt dækker over. Den manglende begrebsafklaring skaber tvivl om, hvad det indebærer at lede bæredygtigt.

Bæredygtig ledelse har til formål at sikre den bæredygtige udvikling og dermed at opfylde behovene fra nutidens samfund, uden at forringe de kommende generationers muligheder for at opfylde deres behov.[4]

Forsimplet sagt handler bæredygtig ledelse om at arbejde med at opfylde Verdensmålene.

Tidligere har det overordnede samfunds- og organisationsmæssige mål i den globaliserede verden primært været økonomisk vækst [5], men bæredygtig ledelse ændrer dette fokus til ligeværdigt også at handle om sociale og miljømæssige forhold.

Det unikke ved bæredygtig ledelse er ikke måden at udøve indflydelse på, hvem lederne er, eller hvor de opererer, men derimod hvad der arbejdes henimod[6]. Det er det, der skal opnås, nemlig den bæredygtige udvikling og de 17 Verdensmål, som adskiller bæredygtig ledelse fra tidligere ledelse, hvor den økonomiske vækst var målet. Dermed ikke udelukket, at succesfuld bæredygtig ledelse kan kræve en særlig måde at udøve indflydelse på (fx distribueret ledelse eller transformationel ledelse) eller nogle bestemte kompetencer.

En instrumentel tankegang får os ikke i mål

Hvordan kan bæredygtig ledelse se ud, og hvilke fælder skal du passe på ikke at falde i?

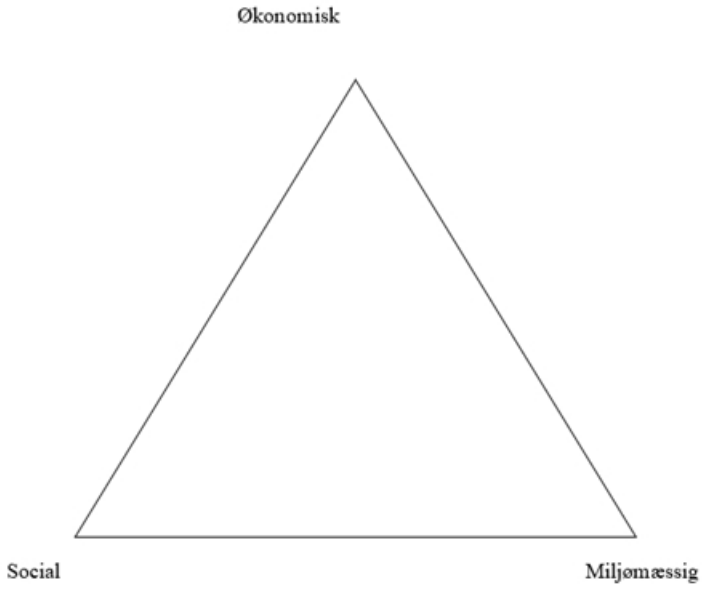
Tobias Hahn, ph.d. i økonomi og socialvidenskab samt professor på afdelingen for samfund, politik og bæredygtighed ved ESADE, skriver i artiklen "Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework"[7], at en af de største fælder, man som organisation kan falde i, er, at man kun kobler sig på en instrumentel tankegang. Det vil sige, at man kun tager hensyn til miljømæssige og sociale aspekter i de tilfælde, hvor det også har en økonomisk fordel. Man kommer derved til at se de miljømæssige og sociale aspekter ud fra et økonomisk instrumentelt perspektiv.

Ulempen ved dette er, at ledere ikke vil have tilstrækkelig med ambition til fundamentalt at ændre deres organisations kerneopgave til fordel for en bæredygtig udvikling.

Verdensmålene er transformative, hvilket vil sige, at I kun kan virkeliggøre dem, hvis I er indstillet på store forandringer, og derfor er der brug for ambitioner, der også er ideologisk funderede.

I stedet for en instrumentel tilgang kalder bæredygtig ledelse på en integrativ tænkning[8]. Her bringes alle tre bæredygtighedsperspektiver ligeværdigt i spil. Helt konkret betyder det fx som organisation, at det ikke er nok, at du har en strategi for bæredygtighed, nej du skal have en bæredygtig strategi.

Ledere, der vil bedrive bæredygtig ledelse, må indstille sig på ikke kun at tage fat i de tilfælde, hvor miljømæssige, sociale og økonomiske aspekter går hånd i hånd, men også at tage fat i de tilfælde, hvor de tre aspekter er i konflikt og synes modsatrettede. Ifølge Hahn og flere medforfattere vil sådanne konfliktfyldte tilfælde mere være reglen end for undtagelsen[9].



Balancen mellem de tre aspekter er vigtig

At tage fat i disse konfliktbetonede tilfælde, vil i praksis kræve en vægtning af ét af bæredygtighedsaspekterne.

Hvor der før blev vægtet stort set entydigt i det økonomiske aspekt, vil bæredygtig ledelse kræve, at man også tør at vægte de miljømæssige og sociale aspekter højt. Dermed ikke sagt, at vi skal skifte til en ny entydig vægtning, hvor miljøet eller de sociale aspekter altid bliver på bekostning af økonomien. Bæredygtighed handler netop om balancen mellem de tre.

Vi går i stedet fra en entydig vægtning af det økonomiske perspektiv til skiftevis at vægte mellem de tre perspektiver. Dette vil kræve, at du kan vægte uden samtidig at vende ryggen fuldstændig til de andre bæredygtighedsperspektiver.

For at bedrive bæredygtig ledelse skal du turde vægte andre perspektiver end det økonomiske, og du skal turde opfatte din organisationens succes som andet end sorte tal på bundlinjen.

Kilder:

[1] https://adviceas.dk/nyheder/advice-baeredygtigheds-barometer-2021/

[2] https://www.verdensmaalene.dk/fakta/verdensmaalene

[3] https://mst.dk/erhverv/groen-virksomhed/baeredygtig-udvikling/hvad-er-baeredygtig-udvikling/ og Verdenskommissionen for Miljø og Udvikling. (1987). Vores fælles fremtid: Brundtlandkommissionens rapport om miljø og udvikling (1 udg.). FN-forbundet og Mellemfolkeligt Samvirke.

[4] Verdenskommissionen for Miljø og Udvikling. (1987). Vores fælles fremtid: Brundtlandkommissionens rapport om miljø og udvikling (1 udg.). FN-forbundet og Mellemfolkeligt Samvirke.

[5] Steen Hildebrandt. ”Det bæredygtige velfærdssamfund. Næste store skridt i velfærdssamfundets udvikling.”

[6] Grint, K. (2005). Ledelse: Grænser og muligheder (ledelse, arbejde og organisationer). Palgrave Macmillan.

[7] Hahn, T. et al. (2014) Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework.

[8] Hahn, T. et al. (2014) Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework.

[9] Hahn, T. et al. (2010) Afvejninger i virksomhedens bæredygtighed: Du kan ikke få din kage og spise den