

# Det væredygtige lederskab

I en global bæredygtig omstilling bliver organisationer og virksomheder en afgørende motor og katalysator for, at vi som globalt fællesskab handler og kommer i mål. Bæredygtig omstilling i den ydre fysiske verden og i organisationer og virksomheder forudsætter imidlertid, at der sker tilsvarende bevægelser hos os selv. Som ledere og mennesker. Indre bæredygtighed eller væredygtighed og ydre bæredygtighed er to sider af samme sag. De er stærkt forbundne og påvirker hinanden gensidigt.

I artiklen giver vi vores bud på det væredygtige arbejde, og hvordan det kan kvalificere og give retning til ledelse. En ledelse som reelt kan bidrage til den bæredygtige udvikling, som verden og vi mennesker har brug for. Og hvor aktualisering af antikke dyder som mådehold, visdom, retfærdighed og mod bliver vitale for at udvikle selvindsigt og etisk omtanke.

*Af Specht, Johansen, Bonderup (2022)*

I en nylig udgivet publikation fra United Nations Development Programme (Wamsler m.fl. 2022) anses en af de største barrierer for bæredygtig omstilling at være menneskers manglende evne til indre omstilling. Skal vi lykkes med at få skabt en bæredygtig omstilling i den ydre fysiske verden, må der ske tilsvarende bevægelser hos os selv. Som ledere og mennesker. Og vi må skabe arbejdspladser, hvor vi som mennesker trives, inviteres til at bidrage, og hvor meningsfuld anvendelse af vores ressourcer bliver forløst, uden at vi driver rovdrift og slider hinanden ned. Det har vi tidligere beskrevet som 'bæredygtige arbejdsfællesskaber' (Johansen, Specht, Kleive, 2020). Med begrebet væredygtighed ønsker vi at tilføje yderligere dimensioner til at forstå de betingelser, der knytter sig til det meningsfulde arbejde.

Begrebet *væredygtighed* henter inspiration fra bogen *Væredygtighed – indersiden af Bæredygtighed* (Dietrichsen m.fl., 2021). Snarere end at afgrænse begrebet væredygtighed i én færdig definition tilbyder bogens 24 bidragydere en mangfoldighed af forskellige perspektiver på, hvordan væredygtighed kan forstås. Bogens bidrag spænder bredt fra filosofiske, pædagogiske, kvantemekaniske, kunstneriske, kropsæstetiske og praktiske bidrag og adresserer en langt række temaer såsom dannelse, ledelse, digital omstilling, meditation med mere.

En fælles præmis for bogen er dog, at hvis der skal ske en ydre forandring i retning af en bæredygtig omstilling er der tilsvarende behov for en indre omstilling. At vi ændrer vores forholdemåder, handlemåder og bliver langt mere bevidste om de aftryk vi sætter i vores liv med hinanden og naturen.

Som supplement til FN's Verdensmål opstiller bogen i alt ni væredygtighedsmål, som kort er gengivet neden for i boksen.

1. **Øv dig i at agere i en kompleks verden** - hvor falder du selv til simple svar og løsninger?
2. **Øv dig i at se, hvordan forskellige processer (indre og ydre) er gensidigt forbundne** - hvordan er det store perspektiv integreret i din tænkning og handling?
3. **Lær dig selv bedre at kende** - hvilke indre barrierer står i vejen for din egen omstilling?
4. **Øg din evne til selvrefleksion** - hvilke spørgsmål stiller du dig selv?
5. **Øg din kropslige tilstedeværelse** - hvornår og hvordan mærker du dig selv?

6. **Udvikl empati, forståelse og hjertelighed** - hvordan mærker andre, at du respekterer og anerkender dem?
7. **Øv dig i at sætte egne overbevisninger og dagsordner på standby** - hvordan udfordrer du din egen tænkning i samspil med andre?
8. **Øv dig i at huske det lange perspektiv** - hvad gør du for at se de aftryk, som dine handlinger efterlader?
9. **Udvikl bevidstheden om, at du som menneske er en integreret del af naturen** - hvordan undgår du at reducere omverdenen til omgivelse?

Målene fungerer som refleksive trædesten for overvejelser og dialoger om den nødvendige omstilling, vi som mennesker må undergå for at kunne genoprette vores forhold til naturen. Som art har vi alt for længe betragtet naturen som omgivelse og ressource, og ikke som det ophav vores eksistens er betinget af. Vi har som konsekvens heraf gennem de seneste århundreder drevet rovdrift på de menneskelige ressourcer og udpint naturen. I arbejdslivet ses de negative konsekvenser af denne tænkning i øgede tendenser til blandt andet udbrændthed, stress og ensomhed.

Mange års forurening og udpining af naturen er sket på baggrund af en mekanisk og instrumentel opfattelse af naturen som en udtømmelig ressource, vi bare kunne bruge løs af. Kombineret med en forestilling om at vi kunne smide ting væk. At de forsvandt, hvis vi gravede vores affald ned i tønder eller hældte det i havet. At der var et 'udenfor'. I bevægelsen henimod at se naturen ikke kun som omgivelse, men også som ophav erkender vi som mennesker (og ledere), at vi er dybt forbundet med og hænger sammen med naturen. I erkendelsen heraf kan vi ikke adskille det indre og det ydre.

En parallel bevægelse til væredygtighedstænkningen finder vi i det oprindeligt svenske og nu globale initiativ fra 2019 omkring de såkaldte 'Inner Development Goals'. På initiativ af forskere og praktikere udpeger de såkaldte IDG'er en række mål for menneskelig udvikling, der ses som afgørende forudsætninger for en ydre bæredygtig transformation. I Danmark har blandt andre konsulent Eva Damsgaard bidraget med at oversætte og udvikle praktiske værktøjer (Damsgaard, 2022). Målene er inddelt i fem kategorier og angiver nødvendige forholdemåder og færdigheder, der skal hjælpe mennesker og organisationer med at håndtere de komplekse emner og udfordringer, der er forbundet med en bæredygtig omstilling.

1. **At relatere til sig selv** (være): De afgørende temaer her er vores indre kompas, selvbevidsthed, integritet, autenticitet, åbenhed, nærvær og en lærende indstilling.
2. **Kognitive færdigheder** (tænke): Handler om kritisk tænkning, kompleksitetsbevidsthed, perspektivfærdigheder, evne til meningsskabelse, langsigtet orientering og visionsskabelse.
3. **Omsorg for andre og verden** (relatere): Fokus på anerkendelse, forbundethed, ydmyghed, empati og medfølelse.
4. **Sociale færdigheder** (samarbejde): Drejer sig om færdigheder vedrørende kommunikation, samskabelse, inklusion, interkulturel forståelse, mobilisering og tillid.
5. **At drive forandring** (handle): Her drejer det sig om mod, kreativitet, optimisme og vedholdenhed.

Selvom hverken væredygtighedsmål eller IDG har arbejdslivet og ledelse som specifikt omdrejningspunkt indeholder de begge vigtige koblinger til særligt systemisk inspireret ledelse, hvor kompleksitets- og forbundethedstænkning og bevidsthed om egne tanke- og handlemåder er centrale for at kunne udøve ledelse ansvarligt.

Vi giver i det følgende vores bud på en praktisk model for *det væredygtige lederskab*.<sup>1</sup> Modellen henter inspiration fra de to bevægelser ved at koble ledelsesopgaven til det, vi kunne kalde arbejdslivets indre bæredygtighed. Forskellige dimensioner af meningsbegrebet bliver her vigtige at udfolde og forstå, hvis vi ønsker at skabe livgivende arbejdspladser, hvor mennesker har lyst til at være, bidrage, udfolde og engagere sig.

Modellen angiver, hvad vi ser som vigtige og grundlæggende betingelser for at udvikle menneskelig ansvarlighed, trivsel og udvikling. Vores håb er, at modellen kan fungere som et etisk kompas og omdrejningspunkt for lederens selvindsigt i udviklingen af bære- og væredygtige arbejdspladser.

### Det væredygtige arbejde – fire meningsdimensioner

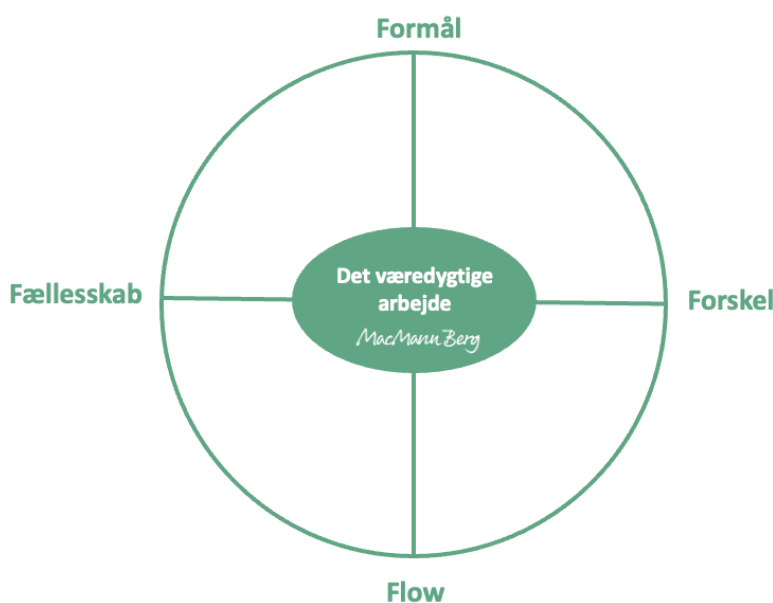
I organisationer vil vi som ledere og medarbejdere ofte opleve mening og sammenhæng i vores arbejde, når en eller flere af de fire meningsdimensioner er til stede. Vi benævner dem: FORMÅL, FORSKEL, FÆLLESSKAB og FLOW. De fire meningsdimensioner er ikke et middel til noget andet, men kan forstås i sin egen ret, som noget der har værdi i sig selv.

- **Formål** handler om at kunne se sit arbejde, som noget der knytter an til et overordnet meningsfuldt gode. Det handler om at bidrage til noget, der er større end produktionen af de varer og services, vi afsætter. Pumpevirksomheden Grundfos producerer og sælger ikke blot vandpumper. De udvikler løsninger til verdens vand- og klimaudfordringer og forbedrer menneskers livskvalitet. At bidrage til at gøre verden til et bedre sted eller at bidrage til en vigtig samfundsopgave, taler for mange ind i nogle personlige værdier og ambitioner, hvor arbejdets værdi rækker ud over den løn, man tjener og det overskud man skaber for virksomhedens aktionærer. At opleve sig forpligtet og se sit arbejde som et kald hører til i denne kategori.
- **Forskel** markerer at vores arbejde giver mening, når vi kan se effekterne af vores arbejde skabe værdi i en konkret virkelighed. Når vi udretter noget, der gør en positiv forskel. Som hjemmehjælperen der bidrager til en vigtig samfundsopgave ved at skabe værdige rammer for ældre medborgeres trivsel og velfærd. Et overordnet formål kan forekomme abstrakt. Det skaber derimod arbejdslyst og engagement, at se smilet i borgerens ansigt. At opleve at man gør en forskel og har en betydning for nogen. I anden sammenhæng kan det være at se frugten af vores anstrengelser udmønte sig i konkrete resultater.
- **Fællesskab** og oplevelsen af at høre til er en forudsætning for, at vi kan lykkes, udfolde os og føle os værdsatte som kompetente bidragsydere. Jo mere kompleks opgaven er, jo mere afhængige er vi af hinanden for at lykkes. Både på den globale arena, hvor verdensmålene omkring partnerskaber hviler på erkendelsen af, at ingen nation, sektor eller branche kan lykkes alene, og i vores egen organisatoriske kontekst, hvor vi er afhængige af kollegaers medspil og respons for at vi sammen lykkes med at skabe værdi og resultater. Dårligt fungerende arbejdsfællesskaber fører omvendt til lav arbejdslyst, mistrivsel, stress og dårlig performance.
- **Flow** forstås her som den meningsfulde selvforglemmelse, der opstår, når vi mestrer betydningsfulde opgaver og engagerer os i aktiviteter, der passer til vores færdighedsniveau.

<sup>1</sup> Vi har ikke været i stand til at finde publiceret materiale om væredygtig ledelse. Imidlertid gør vi opmærksom på, at 'væredygtig ledelse'® er beskyttet registreret varemærke af konsulentvirksomheden CommitmentLab v/ Tine Junge Nyholm

At have interessante og gerne udfordrende arbejdsopgaver, hvor vi udøver indflydelse og anvender vores faglighed og erfaringer til at udvikle virksomme løsninger. Flow kan således ses som den hensigtsmæssige balance mellem færdigheder og kompleksitet. Hvis opgavens sværhedsgrad derimod overstiger vores færdigheder, vil der opstå en oplevelse af uhensigtsmæssigt arbejdspress og stress. Omvendt vil der ofte opstå kedsomhed og manglende engagement, hvis vores færdigheder og talenter langt overmatcher sværhedsgraden af den opgave, der skal løses.

Tager vi nu de fire meningsdimensioner og relaterer dem i forhold til det at skabe det væredygtige arbejdsliv, kan vi illustrere det med følgende kompas-model:



### Det væredygtige lederskab – at forbinde og forløse

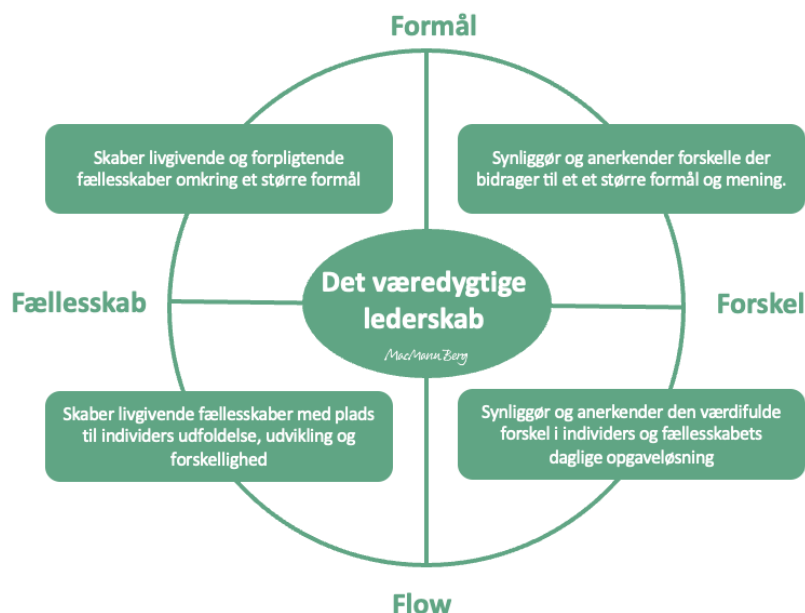
For at skabe væredygtige arbejdsfællesskaber kalder det på en ledelse som insisterende arbejder med at *forbinde* og *forløse*. At *forbinde* handler om at kunne formulere, oversætte og gøre formålet og den store fortælling nærværende i den daglige opgaveløsning. Altså at skabe sammenhæng mellem organisatorisk formål og flow. I praksis foregår det ved kontinuerligt at minde om, hvorfor virksomheden er sat i verden, og hvordan opgaveløsningen på et organisatorisk mikro-niveau bidrager til at skabe værdi i den store fortælling.

At *forløse* handler om, at organisationen gør en mærkbar positiv forskel gennem frisættelse af det menneskelige potentiale og engagement i fællesskabet. Frisættelsen sker i praksis, når vi involverer og giver medarbejdernes indflydelse. Det kalder på ledelsens villighed og evne til at facilitere processer, der insisterende involverer medarbejderne i at være med til at finde løsninger på de udfordringer organisationen står overfor. For derigennem at frigøre og forløse det potentiale, der er til stede i organisationen i form af viden, erfaringer, kompetencer og talenter. Nogle organisationer arbejder aktivt med at udvikle frisættende organiseringsformer inspireret af fx TEAL (Laloux) eller Humanokrati (Hamel), der målrettet arbejder med at fremme medarbejdernes motivation, ansvarlighed og ejerskab. Andre organisationer har fokus på, hvordan man udvikler stærke bidragskulturer, der distribuerer ledelseskraft, opbygger organisatorisk kapacitet og skaber sammenhæng på tværs inden for rammerne af mere traditionelle organiseringer.

Konkret indebærer det væredygtige lederskab, at vi som ledelse:

- Skaber forpligtende fællesskaber omkring et fælles formål. Med fokus på, hvordan rammer og organisering af arbejdet kan hjælpe os til at trives fysisk og mentalt, som en vigtig forudsætning for at fremme virksomhedens samlede evne til at løse sin opgave.
- Skaber livgivende fællesskaber med plads til individers udfoldelse, udvikling og forskellighed. Designer og faciliterer involverende processer, der inviterer til deltagelse, der gør det muligt at udvikle og koordinere tiltag omkring organisationens opgaveløsning og udvikling.
- Synliggør den enkelte og fællesskabets bidrag til den fælles opgaveløsning. Tydeliggør succeskriterier, fejrer succeser og insisterer på kollektiv læring af det, der lykkes for kontinuerlig udvikling af kvaliteten i opgaveløsningen.
- Anerkender forskelle og resultater, der bidrager positivt til et større formål. Arbejder for og står på mål for at skabe sammenhæng mellem de konkrete resultater og at organisationen lever op til sit formål.

I en udvidet kompas-model kan vi illustrere det væredygtige lederskab således:



### Det væredygtige lederskab – at lede med selvindsigt og etisk omtanke

Et er dog, hvad ledere skal *gøre* og *have fokus på*, men hvad med lederen selv? At have en ledelsesposition indebærer magt. For eksempel til at bestemme, hvem der er med på holdet, og hvem der ikke er. Magt er en mulighed for at få noget til at ske. Men vi må udøve magten med nænsomhed, ydmyghed og empati. Ellers risikerer vi, at den bliver destruktiv og nedbrydende.

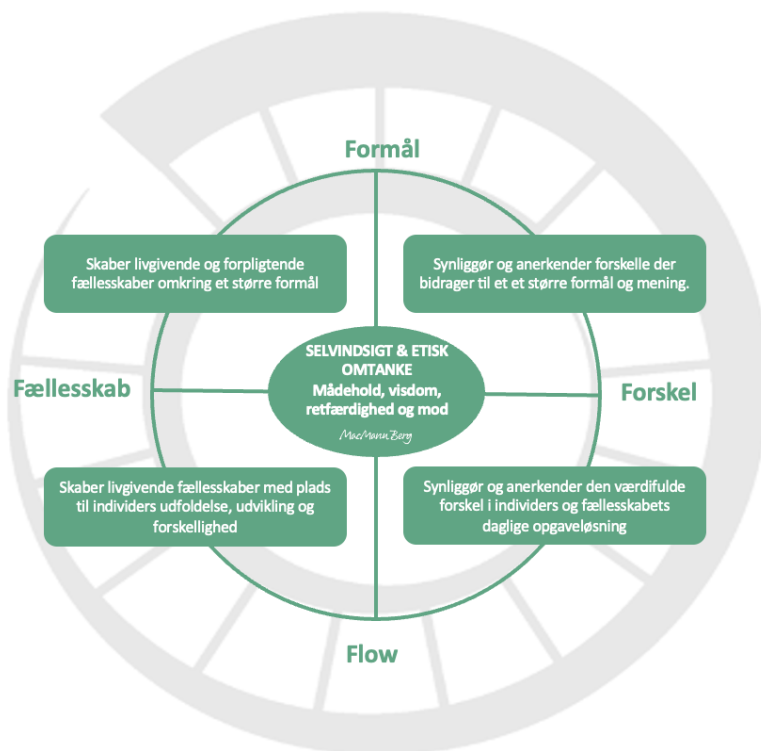
Centralt i det væredygtige lederskab er derfor, at vi som ledere udvikler *selvindsigt* og *etisk omtanke*. Det personlige lederskab kunne man kalde det i anden sammenhæng. Vi må øve os på og blive i stand til at kunne forholde os reflektivt til vores egen tænke-, forholde- og væremåder. Ikke mindst for at kunne forvalte magten ansvarligt. Selvindsigt og etisk omtanke handler om at vide, hvorfra jeg leder. At jeg som leder forholder mig til min virkeligheds- og verdensopfattelse. At jeg tør kigge kritisk på, hvordan min egen meningsskabelse, mine egne antagelser, normer og værdier får betydning for mine beslutninger og handlinger – og dermed for de aftryk jeg sætter i organisationen og andre menneskers liv og professionelle praksis (se fx Specht, 2014 eller Specht, Johansen & Bonderup, 2020). Hvor

kompetente efterlader jeg mine medarbejdere, kollegaer og samarbejdspartnere? På den måde handler det også om de idealer, som vi udvikler os i retning af som mennesker og ledere.

Filosoffen Hans Fink (2021) foreslår i sin udfoldelse af Væredygtighed blandt andet *visdom*, *mod*, *mådehold* og *retfærdighed* som gode udgangspunkter. De fire begreber er bedre kendt som de store dyder fra den klassiske græske filosofi. Her udgør de efterstræbelseværdige idealer for menneskelig karakterdannelse, som man anser for nødvendige for at opnå et vellykket liv. I en moderne kontekst og især i en ledelsesmæssig sammenhæng kan de klassiske dyder få en ny betydning.

- *Mådehold* er modpol til griskhed og egoisme. Det handler om at afstå fra hele tiden at ville have mere. I en organisatorisk kontekst kunne det handle om lederens evne til at balancere sit fokus og være sig bevidst om, hvad han eller hun typisk kommer til at overgøre eller undergøre i sin prioriteringer.
- *Visdom* kunne i en ledelseskontekst handle om at bringe sin viden i spil, og samtidig også kende dens rækkevidde og begrænsninger. Og derfor vedvarende have lyst til at udvikle sin forståelsehorisont gennem nysgerrighed og kontinuerlig læring.
- *Retfærdighed* er sammen med tillid et centralt begreb i måling af virksomheders sociale kapital. Lederens evne til at være transparent og kunne involvere. Behandle andre med respekt. Afstå fra negativ særbehandling. Alt sammen vil det være en forudsætning for kunne udvikle følgeskab.
- *Mod* handler om at turde markere sit ståsted og sætte sit mandat på spil for at fremme det gode. At man som leder tør vise sårbarhed og utilstrækkelighed. Sidstnævnte er et tema i mange organisationers fokus på at udvikle psykologisk tryghed (Edmondson, 2019), hvor man tør stille sig frem med det, der er svært – uden frygt for repressalier, himmelvendte øjne eller udstødelse fra fællesskabet.

Med de fire dyder ser kompas-modellen for det væredygtige lederskab nu ud som illustrationen nedenfor. Meningsdimensionerne i det væredygtige arbejde udgør de fire verdenshjørner i kompasset. Ledelsesopgavens vigtige pejlemærker er at forbinde og forløse, og den centrale forudsætning for kunne lykkes er udviklingen af selvindsigt og etisk omtanke hos både ledelse og medarbejdere. At vide hvor man står, hvad man bør, hvor man skal hen og hvad opgaven og verden kalder på for at kunne navigere i en kompleks verden med ofte mange modsatrettede hensyn. Vi har tilføjet et yderligere lag. Nemlig symbolet for arbejdet med de fem kategorier af Inner Development Goals. De skaber nemlig grundlaget for yderligere interessante dialoger, der kan udfolde, konkretisere og skabe grobund for andre bevægelser og dialoger.



En indre bæredygtighed eller væredygtighed og en ydre bæredygtighed er to sider af samme sag. De er stærkt forbundne og påvirker hinanden gensidigt. Væredygtighed bliver ikke længere en abstrakt langhåret tankevirksomhed, men en konkret vital nødvendighed. For os alle. Og for ledere især. De fire meningsdimensioner tilbyder konkrete pejlemærker for lederens praksisfokus – i forhold til medarbejdernes oplevelse af mening og for lederen selv. Selvindsigt og etisk omtanke handler mere om lederens egen forholdemåde og livsanskuelse i sin måde at forvalte sit lederskab på.

### Hvor skal vi begynde?

Vi kan begynde med at stille os selv og hinanden følgende spørgsmål, relateret til de fire meningsdimensioner. Spørgsmålene giver os mulighed for at få blik for det væsentlige i vores arbejdsliv. Måske vi ved at stille dem indser vi, at der er noget nyt, som vi skal give opmærksomhed. Noget vi mangler. Noget vi skal lære, føle, tænke eller gøre anderledes. Som mennesker og som ledere.

- Hvad er det større gode, som du arbejder for at fremme gennem din ledelse? Hvad er du forpligtet på som leder og som menneske (formål)?
- Hvad er det for konkrete aftryk, som du sætter hos andre og ønsker at sætte gennem den måde du leder på? Hvornår i din ledelse oplever du at efterlade værdifulde aftryk (forskel)?
- Hvad skal være til stede i dit arbejdsliv, for at du oplever flow og mestring? Hvad skal du gøre for at understøtte andres flow og mestring (flow)?
- Hvilke arbejdsfællesskaber og relationer på arbejdspladsen er for dig meningsfulde og hjælper dig til at kunne være dig selv, til at kunne lykkes, trives og udvikle dig (fællesskab)?



## Litteratur

- Damsgaard, Eva (2022): *Integrer indre og ydre bæredygtighed i din ledelse*, udgivet i Naturlig Ledelse – på vej mod et menneskeligt arbejdsliv. Forlaget God Arbejdslyst
- Dietrichsen, Christian (m.fl.) (2021): *Væredygtighed – indersiden af Bæredygtighed*. Udgivet af Center for Væredygtighed.
- Edmondson, Amy (2019): *Den frygtløse organisation*. Harvard Business School.
- *Inner Development Goals – Transformational Skills for Sustainable Development*. <https://www.innerdevelopmentgoals.org>
- Johansen, Specht, Kleive (2020): *Bæredygtig organisations- og forretningsudvikling – en praksisbog om at stille kraftfulde spørgsmål*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Fink, Hans (2021) *Væredygtighed i et filosofisk perspektiv*. Udgivet i Dietrichsen, Christian (m.fl.) (2021): *Væredygtighed – indersiden af Bæredygtighed*. Center for Væredygtighed.
- Specht, Thomas (2014) *Den ledelsesetiske beslutningsmodel*. Tidsskriftet lederliv.dk.
- Specht, T., Johansen, T. & Bonderup, T. (2020) *Med etikken på arbejde - om at stimulere etisk omtanke i professionel praksis*. Erhvervspsykologisk Tidsskrift.
- Wamsler C., Bristow J., Cooper K., Steidle G., Taggart S., Søvold L., Bockler J., Oliver T.H., Legrand T. (2022) *Theoretical foundations report: Research and evidence for the potential of consciousness approaches and practices to unlock sustainability and systems transformation*. Report written for the UNDP