



En lang række store danske virksomheder er langt ud over stepperne, når det kommer til bæredygtighed. De er foregangsvirksomheder, mener professor emeritus Steen Hildebrandt.
Arkivfoto: Work of Heart

Bæredygtig ledelse: Når man ikke driver rovdrift fra bordenden

Bæredygtig ledelse er gået fra at være en yderlighed til at have vundet indpas i de helt store virksomheder – og det er ikke for sent at komme med på bølgen.

HENRIK PHILIP HARE

karriere@jp.dk

Tegnene har været der længe, men der er begyndt at være så mange af dem, og de er så håndgribelige, at det ikke kan ignoreres: Bæredygtighed er afgørende for virksomheders succes. Tag for eksempel den konklusion, som fødevareregiganten Unilevers markedsdirektør kom frem til, efter at virksomheden havde undersøgt forbrugeres tilgang til emnet:

»Vores undersøgelse bekræfter, at bæredygtighed ikke er nice-to-have for virksomheder. Det er blevet bydende nødvendigt.«

Accenture har også udført en undersøgelse blandt 30.000 forbrugere verden over, hvor fire ud af fem har svaret, at de forventer mere fra virksomheder, end at de blot sælger dem et produkt: De skal også involvere sig i blandt andet bæredygtig energi, jobskabelse og kampen mod korruption og forurening. 42 pct. svarer i øvrigt, at de mener, at virksomheder fejler i den henseende.

Virksomheder verden over ignorerer da heller ikke udviklingen, hvis man spørger Sandja Brüggmann, partner i Passion Institute og direktør for og stifter af Refresh Agency. Hun har i 18 år arbejdet med bæredygtighed i erhvervslivet, og set den udvikling, der er sket blandt selskaber og CEO'er.

»Det er i høj grad de samme ting, jeg siger nu, som for 18 år siden. Men dengang var det en udkantstanke. Nu er det blevet mainstream: Noget, vi taler om, og som man kan læse om i Jyllands-Posten. Det er noget, der bliver italesat nu, og det sker på globalt plan,« siger Sandja Brüggmann.

Hun påpeger dog, at mange virksomheder stadig først er ved at forstå omfanget af de forandringer, der skal til nu.

»Men til de ledere, der er bagud, vil jeg sige, at det er helt naturligt. Først skal man have bevidstheden, og derefter kommer handlingen.«

Spørgsmålet kan dog lyde, hvornår og hvorfor man ender med at skride til handling som leder, og i den sammenhæng rimer hjerte på smerte. For man kan enten gøre som Elon Musk i Tesla og Brian Chesky fra AirBNB, der på basis af visioner skaber nye løsninger med produkter, som er fæstet i socialøkonomi eller miljømæssig bæredygtighed – eller også kan man tage den anden vej.

»Den anden måde er, at man først rykker sig, når det gør ondt. Vi havner ofte der, hvor man ikke har set, hvor fremtiden ligger, og rykket sig derhen af egen fri vilje. Så kommer smerten, og profitten begynder at dale. Først dér er der mange, der ændrer sig,« siger Sandja Brüggmann.

Fra sukkerrør til legoklods

Uanset motivet peger en anden undersøgelse, som Accenture har udført for FN, dog og-

”

Vi havner ofte der, hvor man ikke har set, hvor fremtiden ligger, og rykket sig derhen af egen fri vilje. Så kommer smerten, og profitten begynder at dale.

Sandja Brüggmann, partner i Passion Institute og direktør for og stifter af Refresh Agency



Fortsættes på side 22



Kasper Rørsted har siden 2016 været direktør for Adidas, der også har forsøgt at finde plads på bæredygtighedsmarkedet med blandt andet en sko lavet af plastic indsamlet fra verdenshavene.

Arkivfoto:
Matthias
Schrader/AP



Fortsat fra side 20

så på, at direktører er mere end almindeligt klar over, at bæredygtighed vedrører dem. Undersøgelsen omfattede 1.000 CEO'er i 100 lande, og så godt som hver og en af dem – 97 pct. – svarede, at bæredygtighed er vigtigt for deres egen virksomheds fremtidige succes.

Kigger man på sådan en undersøgelse, giver den dog også anledning til at se nærmere på en af de ting, som også kan omgærde bæredygtighed: forbindelsen mellem handling og ord og så enigheden om, hvad det egentlig er, man taler om.

Steen Hildebrandt, professor emeritus på Aarhus Universitet og adjungeret professor på CBS og Aalborg Universitet, er ikke overbevist om, at man kan bruge de 97 pct. til at konkludere noget på baggrund af.

»Problemet er, at det får karakter af en gratis omgang. Det er en type spørgsmål, hvor det ligger i spørgsmålet, at du er meget mærkelig, hvis du ikke svarer ja, fordi ordet bæredygtigt er blevet så positivt ladet. Det er næsten ikke til at finde en person, der siger, at bæredygtighed er det mest irrelevante, de nogensinde har hørt om,« siger Steen Hildebrandt.

Heller ikke Sandja Brüggmann føler sig overbevist om de 97 pct., men hun mener alligevel, at man kan bruge det til at lægge mærke til en anden vigtig ting.

»Det vigtigste at tage med fra den undersøgelse er, at vi ser et skift i, hvordan man førhen tænkte CSR (Corporate Social Responsibility, red.) som moralbaseret og med basis i at gøre noget godt for lokalsamfundet, til at man nu forstår, at man skal have den bæredygtige tankegang med ind i dna'et af sin forretningsstrategi.«

At mange virksomheder netop er nået til punktet, hvor bæredygtighed bliver konkret, ser Steen Hildebrandt også ved, at man i dag kan læse med om en virksomheds fremskridt med bæredygtighed i dens egen årsrapport.

»Hvis vi tager de store danske virksomheder såsom Novo Nordisk, Carlsberg, Grundfos, Arla og så videre, så gælder det for dem alle, at de er langt ude over stepperne med hensyn til bæredygtighed. De er foregangsaktiviteter, og det gælder også i

mange andre lande i dag, at de har sådan nogle,« siger Steen Hildebrandt.

Et håndgribeligt eksempel på bæredygtig virksomhedsførelse finder man også i Lego. Legetøjskoncernen fra Billund oplyste tidligere på foråret, at den i løbet af året vil ændre på sin produktion, så en del af dens klodser – dem, der forestiller planter – nu skal laves af plastic lavet af sukkerrør.

Adidas, der siden 2016 har haft danske Kasper Rørsted som direktør, gjorde også indpas på området for nylig, da det udviklede en ny løbesko produceret af plastic indsamlet fra verdenshavene.

»Hvis man kan sætte sig ind i hele processen fra havaffald til sko: Hvordan den proces har været, og hvilken type leder man skal være, og hvordan man skal træffe beslutninger, så er man langt. For det er den type leder, vi alle sammen skal udvikle os til, hvis vi vil være med i fremtidens bæredygtige lederskab,« siger Sandja Brüggmann.

Femdobbelte bundlinje

I snakken om bæredygtig forretningsførelse er det dog vigtigt, at det ikke kun handler om det miljømæssige aspekt, selv om det ofte tager den største del af fokus. For bæredygtig ledelse handler også om de menneskelige relationer og mere til.

På den måde kan området også godt være let at miste overblik over, især hvis man er en lidt mindre virksomhed. Men et tiltag, som FN tog i 2015, har gjort det meget nemmere.

Dengang opstillede organisationen nemlig 17 verdensmål for bæredygtighed med et spænd lige fra "stop sult" til "industri, innovation og infrastruktur". Steen Hildebrandt har oplevet, at indførelsen af verdensmålene har accelereret ledere og virksomheders måde at tilgå bæredygtighed på.

»Der er ganske rigtigt mange enkeltmål, men hvis man går dem igennem, er de ikke konkrete og siger gør dit eller dat. De fortæller i stedet, hvilke temaer man skal arbejde med, og giver en retning for, hvordan man arbejder med f.eks. sit energiforbrug, sine indkøb og sin strategi. Det gør verdensmålene relevante og vigtige,« siger han og fortsætter:

”

Hvis vi tager de store danske virksomheder såsom Novo Nordisk, Carlsberg, Grundfos, Arla og så videre, så gælder det for dem alle, at de er langt ude over stepperne med hensyn til bæredygtighed.

Steen Hildebrandt, professor emeritus på Aarhus Universitet og adjungeret professor på CBS og Aalborg Universitet

»De skaber også en fælles terminologi: Når man på ledelsesniveau snakker om verdensmålene, så har man et fælles sprog, uanset om det er i Danmark eller Bolivia.«

En anden måde at nærme sig den rigtige tankegang på kan også være at se på sin bundlinje på en ny måde, mener Sandja Brüggmann. Den tredobbelte bundlinje er således allerede blevet en accepteret term med fokus på profit, miljømæssig bæredygtighed og social retfærdighed, men nogle ledere har også taget skridtet videre til den femdobbelte bundlinje, der på engelsk går op med fem p'er: passion, purpose, people, planet, profit.

»Kernen af den regenerative forretning og lederskab er at skabe liv – at kunne give svar på, hvordan man laver en forretning, hvor man giver mere, end man tager, så vi ikke driver rovdraft. Det handler om at skabe virksomheder og samfund, hvor folk rent faktisk trives,« forklarer Sandja Brüggmann.

DEN STORE SAMMENHÆNG

Tre kernebegreber

Vil man klæde sig selv på til at snakke med om bæredygtig forretningsgang, er der også tre kernebegreber, som sætter yderligere ord på den udvikling, der kræves, og som man kan bruge til at snakke med kunder og samarbejdspartnere om emnet.

Ecoliteracy:

Begrebet handler om at have en viden om, hvordan naturen grundlæggende skaber liv på jorden, og at vide, hvordan man bevidst indgår i et bæredygtigt system, der tager højde for naturen.

Systemisk bæredygtighed:

Her er fokus på, at en bæredygtig tankegang kræver, at det gennemsyner ens handlingsmønster. Ens fokus på bæredygtighed skal gå på tværs af gamle grænser mellem mennesker, institutioner og virksomheder.

Regenerativ ledelse:

Her er fokus på fremtiden. Regenerativ ledelse handler om at styre sin forretning, så den tager højde for, at ens metoder også skal være bæredygtige, hvis man ser på konsekvenserne langt ude i fremtiden. Fokus er her både på ens behandling af medarbejdere og på ens behandling af naturen.

Uanset om sådanne begreber allerede nu vækker genklang, eller man har hørt dem for første gang, minder Steen Hildebrandt dog gerne om, at det ikke er for sent at sætte sig ind i bæredygtig ledelse, ej hellere ligegyldigt.

»Vi skal væk fra opfattelsen af, at vi kun er en lille familie, en lille virksomhed, eller at Danmark er et lille land, så det ikke betyder noget for den store sammenhæng, hvad vi gør. I en systemisk tankegang er det hele omvendt, fordi selv det, den lille virksomhed gør, betyder noget for den store sammenhæng. Det tror jeg, mange mennesker skal hjælpes til at forstå, og en lille smedemester skal måske også hjælpes til at forstå, hvad det så er, han kan gøre. Men det vigtigste er, at man altid kan komme i gang,« siger Steen Hildebrandt.