

# Fakta:

## 10 dogmer for bæredygtig ledelse

Ledere fra den offentlige og private sektor har opsummeret disse 10 dogmer til andre ledere:

1. Livet og planetens overlevelse er vigtigst. Det handler om at se ud over egne behov som leder og virksomhed.
2. For at være troværdig i bæredygtig ledelse, må du lytte til dig selv og være tro mod dig selv.
3. Bevar dit bæredygtige fokus og din tro på, at du som leder kan gøre en forskel for mange mennesker.
4. Styr efter en bæredygtig vision, men vær bevidst om, at du skal navigere inden for nutidens vilkår for ikke at miste lydhørhed.
5. Sæt dig mål, og lav en konkret plan ud fra, hvordan du gerne vil huskes.
6. Se både trusler og muligheder for din forretningsmodel både på kort og lang sigt.
7. Gør det let og trygt at handle bæredygtigt ved at definere, hvad 'nærmeste udvikling' er.
8. Vov at se de modsatrettede krav til virksomheden, og naviger i kompleksiteten.
9. Tænk ikke kun i økonomisk vækst, men også i virksomhedens udvikling samt den sociale og miljømæssige påvirkning af omverdenen.
10. Find andre, der tænker ligesom dig, som du kan finde nye bæredygtige veje med.

KILDE: SDG LEADERSHIP  
OG FLEMMING ANDERSEN

[www.taenketanken.mm.dk/  
sdg-leadership](http://www.taenketanken.mm.dk/sdg-leadership)

## Husk lederkonferencen

Se programmet side 40.  
Og meld dig til på:

[www.kost.dk/kurser](http://www.kost.dk/kurser)





**ARTIKEL:**

Annette Aggerbeck [ TEKST ]

Ritzau / Scanpix [ FOTO ]

# Bæredygtig udvikling er lederens ansvar

**Ledelse:** Bæredygtig ledelse handler ikke alene om klimahensyn, men også om lederens forståelse af sig selv og trivslen i virksomheden. Involver medarbejderne, det giver handlekraft, siger ledelsesrådgiver Flemming Andersen.

Vi er nødt til at ændre kurs, hvis vi skal have en fremtid på vores klode. Det er efterhånden indlysende for enhver. Derfor er det heller ikke længere nok, at man som leder fokuserer på effektivitet og bundlinje. Der er langt højere mål, og derfor må ledelsen tage ansvaret for en bæredygtig udvikling af virksomheden. Det kræver en radikalt anderledes tankegang.

Bæredygtighed handler nemlig ikke alene om at tage hensyn til klimaet. Der skal fokuseres langt bredere og tages afsæt i de 17 verdensmål, som er gensidigt forpligtende – dvs. man kan ikke vælge kun at arbejde med ét af målene, de hænger sammen.

Som leder kan det imidlertid være svært at forholde sig til de mange verdensmål i en hverdag, der er præget af modsatrettede krav, knappe ressourcer og mangel på tid. For at lette ledelsesarbejdet har en række danske ledere

fra vidt forskellige sektorer, brancher og ledelsesniveauer sammenfattet 10 dogmer ud fra verdensmålene (se fakta).

## Start med dig selv

Dogmerne er nedskrevet af Flemming Andersen, og vil man følge dem, er det ifølge ham en god idé først og fremmest at se på, hvordan man selv vil bidrage til verden og til livet.

– Arbejd med dig selv som leder, og se på, hvordan du kan tillægge dig en bæredygtig adfærd, der kan være et forbillede for dine medarbejdere og for andre, anbefaler han. Vær også ærlig over for dig selv, så du kan stå inde for de bæredygtige ændringer, du vil gennemføre.

Et andet vigtigt råd er at beslutte sig for at være konstanten, der driver medarbejderne frem.

– I fremtiden vil vi se skiftende topledelse og strate- ➤





» gier, og derfor er det afgørende, at man beslutter sig for at trække i en bestemt og stabil retning for at sikre bæredygtighed.

### Gå frem i rette tempo

En klar vision for, hvad man vil opnå og hvordan, er afgørende for et vellykket bæredygtigt projekt. Lav en plan ud fra, hvordan du vil huskes af andre, anbefaler Flemming Andersen. Samtidig er det essentielt, at man som leder accepterer, at der kan være langt til målet – og at nutiden ser anderledes ud.

– Gå ikke for hurtigt frem. Du er nødt til at forholde dig til hverdagen og løse virksomhedens problemer. Ellers risikerer du at blive en sten i skoen, når det gælder om at få topledelsen til at tænke i bæredygtighed. Hvis du har et perspektiv, der rækker 10 år frem i tiden, risikerer du at blive opfattet som lidt for drømmende af skeptikerne. Og det gør dig sårbar som leder, siger Flemming Andersen.

### Involver medarbejderne

Det er også vigtigt at få medarbejderne med, og det kan man blandt andet gøre ved at arbejde inden for en fastsat tidshorison.

– Hvis du fra den ene dag til den anden laver om på en masse, får du skabt angst og modvilje mod projektet. Så tag kun skridt, som du ved, at dine medarbejdere kan overskue. Begynd med de lavthængende frugter, sæt retningen, og sig til hinanden, at det er det, I gør. Du kan f.eks. foreslå, at I alle sammen finder på én ting hver, som kan hjælpe virksomheden i en bæredygtig retning. Det behøver ikke at være tidskrævende. Hvis I hele tiden har det med jer i baghovedet, vil I opdage jeres uhensigtsmæssige adfærd, mens I udfører jeres arbejdsopgaver, mener Flemming Andersen.

Andre gange er problemet, at man går for langsomt frem.

– Det er let at prioritere de opgaver, der skal løses lige nu og her, men så kommer man væk fra det, der gavner på lang

sigt. Det er en god idé at stoppe op en gang imellem og spørge: Gør jeg det vigtigste? Se på, hvordan du kan handle på dine langsigtede planer i hverdagen. Hvad kan du gøre nu?

### Tænk i arbejdsmiljø

Ifølge Flemming Andersen giver det bedre løsninger og mere handlekraft at tage medarbejderne med på råd.

– Træk på medarbejdernes ressourcer for at sikre, at de har fokus på bæredygtighed, og at du ikke overser en masse viden i hverdagen. Vær tålmodig med skeptikerne, og vær ikke udskammende. Brug din energi på dem, der vil være med, og gør det attraktivt at deltage, så de engagerede kan smitte de skeptiske.

Et sundt arbejdsmiljø er også et verdensmål og et af de 10 dogmer. Det nytter ikke at prioritere en bæredygtig adfærd, hvis medarbejderne ikke trives.

– Mening er noget af det vigtigste i arbejdslivet. Hvis du arbejder med at gøre noget godt i verden, tilfører du arbejdet ekstra mening. Især for unge mennesker er det vigtigt at kunne se en mening med det, de gør. Som leder kan du derfor også tiltrække arbejdskraft ved at fokusere på meningen med at arbejde med bæredygtighed, siger Flemming Andersen.

Han forslår desuden, at lederne indgår partnerskaber med andre.

– Tænk ud over dig selv, og find løsninger sammen med andre. Alle har nogle problemer til fælles.



# 17

## VERDENSMÅL SÆTTER RETNING FOR EN BÆRE- DYGTIG UDVIKLING

[www.verdensmaalene.dk/fakta/  
verdensmaalene](http://www.verdensmaalene.dk/fakta/verdensmaalene)



# Nudging mod et bæredygtigt køkken

Nudging kan gøre arbejdet med bæredygtighed både lettere og sjovere. Man behøver ikke at bruge hverken pisk eller gulerod, og ofte er det ikke de store ændringer, der skal til for at nå resultater.

For lederen kan arbejdet med bæredygtighed være en kæmpe udfordring i en verden, der bliver stadig mere kompleks, og hvor vi som mennesker ofte ikke handler til vores eget og planetens bedste, men i stedet tænker kortsigtet og gør, som vi plejer. Det er her nudging kommer ind i billedet ifølge Pelle Guldborg Hansen. Han er adfærdsforsker ved RUC og forklarer nudging, som et forsøg på at påvirke vores adfærd på måder, der ikke burde betyde noget i princippet, men gør det i praksis.

– Vi må acceptere, at vi ikke handler og tænker perfekt i forhold til bæredygtighed. Nudging vender vores begrænsede evner til vores fordel, så tendensen til at springe over, hvor gærdet er lavest, arbejder for os i stedet for imod os.

### Enkelt at bruge nudging

– Hvis man for eksempel vil begrænse forbruget af kød for at arbejde mere bæredygtigt i de professionelle køkkener, kan man lade sig inspirere af de forsøg med nudging, vi har lavet ved at ændre formulerin-

gerne på tilmeldingsskemaerne til konferencer. Står der i skemaet, at der vil blive serveret en normal buffet, og at man skal angive, hvis man i stedet ønsker en vegetarisk, beder 6 procent om vegetarmad. Hvis man i stedet får at vide, at der serveres en vegetarisk buffet, og man skal angive, hvis man ønsker kød, skriver 86 procent ingenting og får vegetarmad. Så alene ved at omformulere teksten kan man begrænse kødforbruget, siger Pelle Guldborg Hansen.

### Vigtigt med mål og feedback

Når man indfører nye arbejdsrutiner, er der fare for, at medarbejderne glider tilbage i de gamle, hvis der kommer ekstra meget pres på arbejdsdagen. Derfor skal medarbejderne inddrages, hvis man vil være sikker på, at de bæredygtige rutiner er varige.

– Få medarbejderne til at komme med ideer, og når I afprøver ideerne, er det vigtigt at give feedback på, at det nytter at ændre rutiner. Forklar også, hvorfor arbejdsdagene skal ændres, og sæt sammen et mål, f.eks. for hvor meget I vil reducere energiforbruget. Det kan være 10 procent over det næste halve år. Lav en graf på et whiteboard i køkkenet, aflæs dagligt forbruget, og tegn det ind på grafen, så I kan se, det ændrer sig, foreslår Pelle Guldborg Hansen.



## Vi mangler konkrete mål at gå efter

Centralkøkkenet på Aalborg universitetshospital i Thisted har i mange år arbejdet for at fremme økologi og fik i 2018 Region Nordjyllands Klimapris. Selvom køkkenet er langt i sin bæredygtige udvikling, savner **Marian Bloch Larsen** konkrete initiativer og mål udefra.

Økologiske råvarer, der forarbejdes fra bunden, har været den største ændring på vejen mod bæredygtighed, fortæller ledende økonoma Marian Bloch Larsen.

– Det har været en stor og positiv udvikling for medarbejderne at vende tilbage til at lave mad af gode råvarer fra bunden. Det er madhåndværket, der gør dem stolte, og det skal man have for øje i forbindelse med bæredygtighed.

Da køkkenet startede den økologiske omlægning, inddrog Marian Bloch Larsen sine medarbejdere i flere snakke om, hvad det ville betyde for dem.

– Jeg er selv gået forrest og har med mine handlinger vist, hvad jeg står for. Jeg har forsøgt at gøre ændringer i arbejdsdagene inspirerende for medarbejderne, blandt andet ved at sætte mål. Fra første færd har jeg inddraget medarbejderne. Det er vigtigt, for det er dem, der gennemfører de bæredygtige ændringer, men det er mig, der har ansvaret, siger hun.

Region Nordjylland har tidligere haft en økologisk omlægningspulje og har nu en klimapulje, som køkkenet har fået del i flere gange. Det har betydet, at køkkenet har fået penge til et kompetenceløft af medarbejderne via projekter i køkkenet og til køkkenudstyr, der





## Nye arbejds-gange skal være spiselige for medarbejderne

➤ bruger mindre energi og forbedrer arbejdsmiljøet.

– Det er en motivationsfaktor for os at have den nyeste, energibesparende teknologi, og det gør os mere effektive. Bæredygtighed handler også om produktionseffektivitet, siger Marian Bloch Larsen.

I maj 2018 blev køkkenet en del af Aalborg Universitetshospital, der blandt andet har som mål at begrænse madspildet. Marian Bloch Larsen har reduceret varelageret, fordi hun har erfaring for, at det begrænser spildet og gør det lettere at styre menuerne. Men hun synes, det er et svært mål at arbejde med.

– Vi mangler nok en madspildsanalyse, så jeg er ikke helt klar over, hvor stort et madspild vi har, og det gør det sværere at vide, hvor vi skal sætte ind. Vi snakker i mange retninger, når det gælder klima og bæredygtighed, så vi har brug for at konkretisere og f.eks. beslutte os for, at nu arbejder vi kun med madspild. I en travl hverdag, der er fyldt med forandringer, besparelser og produktivitetskrav, er det motiverende for medarbejderne at se, at vi når de bæredygtige mål. Vi prøver i det daglige, men mangler noget at måle på. Region Nordjylland vil være Danmarks Grønne Region. Mit håb er, at handleplanerne for hospitalet også kommer med en række målbare initiativer inden for fødevarer, indkøb, adfærd og rutiner, siger Marian Bloch Larsen

Beboerne på **Kong Frederik IX's hjem** foretrækker traditionel dansk mad og har brug for en høj andel protein. Det har fået **Ruth C. Bech** til at kombinere kød og bælgrugter og sætte fokus på madrester for at arbejde mere bæredygtigt. Det har krævet nye arbejds-gange, som er indført lidt efter lidt af hensyn til medarbejderne.

Når beboerne på Kong Frederik IX's hjem på Frederiksberg får serveret aftensmad, sørger personalet altid for at dreje tallerkenen, så kødet vender ind mod beboeren. Det gør de for at sikre, at de ældre spiser kødet. De er småtspisende og har brug for en høj andel af energi og protein i deres portioner. Da de samtidig foretrækker traditionel dansk mad, er det svært for leder og økonoma Ruth Bech at tilgodese klimaet ved at reducere mængden af kød væsentligt. Men køkkenet sørger for at kombinere kød med proteinrige bælgrugter, f.eks. linser, og revne grøntsager på en måde, så beboerne synes om det.

– Vi har desuden ændret vores arbejds-gange med henblik på at fokusere på økologi og sund kost – og har i dag det økologiske spisemærke i sølv, fortæller Ruth Bech.

I forbindelse med omlægningen har det været vigtigt, at de nye arbejds-gange skulle være overkommelige for medarbejderne.

– Da jeg præsenterede omlægningerne for medarbejderne, fortalte jeg dem, at vi ville tage det fra en ende af, og at det ikke var slemt. Vi lagde ud med få nye rutiner ad gangen, siger Ruth Bech.

For at kunne tage hensyn til klimaet ved eksempelvis at bruge sæsonens danske råvarer er køkkenet gået fra månedsplaner til ugeplaner, så de bedre kan navigere efter sæsonen.

– Vi sylter året rundt, bager selv brødet og laver i øvrigt al mad fra bunden for at skåne miljøet.

For at minimere madspildet har køkkenet en aftale med afdelingerne på plejehjemmet om at bringe urørt mad tilbage til køkkenet, som de genanvender efter en varmebehandling. Grøntsager genbruges f.eks. i sovser og supper.

– Vi forsøger at være kreative. Hvis vi ikke umiddelbart ved, hvad vi skal bruge resterne til, fryser vi dem med en mærkat, hvor der står 'hvad køkkenet finder på'.

Det har krævet nytænkning og nye opskrifter at arbejde mere klimavenligt og bæredygtigt. Men det har også givet os vores faglige stolthed tilbage i køkkenet at lave så meget som muligt fra bunden, siger Ruth Bech.