

(Omslag side 1)

Steen Hildebrandt

**Verdensmålene – det vigtigste punkt på dagsordenen**

**KLS**

(Omslag side 2)

## **Indhold:**

Bæredygtig global udvikling

Men vi kan jo ikke redde hele verden

Verdensmålene – en global strategi for bæredygtig udvikling

Et grønt nationalregnskab er en nødvendighed

Hvorfor bæredygtighed og bæredygtig ledelse?

Det, der tæller, skal tælles og fortælles

Bæredygtighed og resiliens

Om at have sit på det tørre

Ansvar for det lange sigt

Respekt for mennesker og natur

Om planetarisk husholdning og forvalterskab

Mål, grænser og bundlinjer for bæredygtigt lederskab

Verdensmålene – ikke en tilstand, men en bevægelse

En privat virksomhed vil hjælpe verden

Verdensmålene – en del af virksomhedens nye DNA

Forældede tanker, strukturer og titler

Denne publikation indeholder tekster, der tidligere har været bragt som artikler i Ugebrevet Mandag Morgen. Artiklerne handler om bæredygtighed og om FN's 17 bæredygtigheds mål - verdensmålene. Der er foretaget en let redigering af teksterne set i forhold til de oprindelige artikler bragt i Mandag Morgen. Ugebrevet Mandag Morgen er ikke ansvarlig for artiklernes indhold og vurderinger. Dette ansvar er alene forfatterens.

# Bæredygtig global udvikling

En katalytisk proces

*”Alt, hvad Danmark foretager sig, alt hvad jeg foretager mig, har betydning for helheden”.*

Verdensmålene har på kort tid udviklet sig til at være en katalysator af enorm kraft. Betegnelsen, Verdensmålene, er ved at være kendt i den brede danske offentlighed som de 17 mål for verdens bæredygtige udvikling. Målene blev vedtaget af FN's generalforsamling i 2015. Målene gælder perioden 2015-2030. Femten år er kort tid og i betragtning af, at målene repræsenterer meget høje ambitioner, er der meget, der haster rundt om i verden. Verdensmålenes treårs jubilæum blev markeret i medierne den 25. september 2018. Den tyske Bertelsmann Stiftung havde i den forbindelse udarbejdet en liste over, hvordan en række lande er placeret i forhold til hinanden med hensyn til implementering af verdensmålene. Danmark var nummer to på denne liste. Sverige nummer ét.

## **Grundtænkningen er solidaritet**

Det er fornemt at være nummer to. Men hvis man ikke passer på, kan man let komme til at konkludere, at Danmark dermed næsten er i mål med verdensmålene, og at vi derfor kan tage den med ro. Men sådan forholder det sig ikke. Sandheden er: Sådanne beregninger og rangordninger har en meget begrænset værdi. For det første siger en sådan rangordning intet om, hvor langt et land er fra at opfylde målene. Man kan sagtens være nummer to i et ringe felt af lande, og hvis man er det, kan der være langt igen, inden man er i mål. For det andet kan man stille spørgsmålstejn ved, hvordan man overhovedet meningsfyldt foretager sådanne beregninger på grundlag af de nationale talmæssige opgørelser, som man på nuværende tidspunkt er i besiddelse af. Og endelig, for det tredje, så handler verdensmålene ikke om, at hver enkelt land skal i mål hver for sig – det gør de også, men grundtænkningen er, at landene også skal hjælpe hinanden. Ingen er i hus, før alle er i hus.

Verdensmålene er et globalt solidaritetsprojekt. Også af den grund skal man være forsigtig med at tillægge disse nationale ranglister alt for stor betydning. Verdensmålene repræsenterer et nyt syn på verdens udvikling, nemlig det grundsyn, at alt på kloden er forbundet, og derfor kræver de

voldsomme globale udfordringer, som verdensmålene skal være med til at adressere, globale tiltag. I virkeligheden er der tale om en ny form for globalt lederskab. Det er ikke viden, vi mangler til dette lederskab. Det er vilje. Jeg vil hævde: Vi har tilstrækkelig viden til at kunne implementere verdensmålene.

### **Gab-analyser i stedet for rangordning**

I stedet for en rangordning havde det været meget mere interessant med vurderinger af, hvor langt fra målenes realisering hver enkelt land er. Man taler i den forbindelse om gab-analyser. Jeg antager, at vi i de kommende år vil se en række lande udarbejde sådanne gab-analyser, dvs. analyser af, hvor langt man – populært sagt - er fra at være i mål. I Sverige arbejder man eksempelvis med sådanne analyser, hvorimod den danske regerings handlingsplan for verdensmålene fra marts 2017 end ikke omtaler eller kommer i nærheden af sådanne analyser.

Man kan anlægge i hvert fald to hovedperspektiver på verdensmålene: Det ene er et katastrofeperspektiv. Hvis verdens lande, virksomheder etc. ikke tilstrækkelig hurtigt og radikalt responderer på verdensmålene, så bevæger verden sig mod katastrofer. Det er her, begrebet dommedagsprofetier kommer ind i billedet. Jeg er enig med overskriften til en kronik i Politiken den 29. september: "Dommedagsprofetier redder ikke klodens klima". Men jeg mener ikke, at det betyder, at man ikke må tale om katastrofer. Tvært imod: Det bliver vi nødt til, så sandt som katastrofer er en del af realistiske fremtidsscenerier. Det andet perspektiv er positivt. Det handler om, at verdensmålene repræsenterer en mulighed for at forbedre livet på kloden for mange hundrede millioner mennesker. Leave no one behind er det grundlæggende princip bag verdensmålene, og det handler om, at målene er for alle mennesker i alle lande. Bl.a. er det en global opgave at bidrage til at reducere den ubeskriveligt store ulighed og fattigdom, der er i verden.

Ud fra en dansk synsvinkel er begge de oven for nævnte perspektiver vigtige. Det alvorlige perspektiv, trusselsperspektivet, vejer tungt – også i Danmark. Det handler fx om CO2-udledning, biodiversitet, om bæredygtig forbrug og produktion, om bæredygtig byudvikling, om fattigdom og ulighed. Folketinget har en række naturlige opgaver og forpligtelser i den sammenhæng. Og det samme kan man sige om de mere positive aspekter, nemlig den lange række af forhold og områder, hvor verdensmålene repræsenterer muligheder og potentialer for Danmark. Også her skal Danmark tage initiativer og gå foran.

### **Helhedstænkning**

Det siges ofte, at de 17 verdensmål er gensidigt forbundne. Man kan ikke tage et enkelt mål ud og behandle det isoleret fra de andre. Målene repræsenterer en helhed. Jorden repræsenterer en helhed. Målene lægger op til helhedstænkning, solidaritet, globalt udsyn, samfunds- og verdensansvar. I praksis betyder det selvfølgelig ikke, at man altid kan og skal beskæftige sig med alle mål på samme tid. Det er ikke muligt i praksis. I praksis må man fokusere fra situation til situation, fra interessant til interessant, men hele tiden have det grundlæggende fænomen i

tankerne, at der er en række sammenhænge mellem de enkelte mål, som skal tilgodeses og respekteres.

Tænkningen bag verdensmålene er, at de skal være en katalysator for udvikling; verdensmålene kan ikke og skal ikke implementeres af FN. Det lader sig ikke gøre; det har FN hverken konstitution, organisation eller økonomi til. Derfor beror verdensmålenes virkeliggørelse på verdens lande, byer og kommuner, på verdens private virksomheder, husholdninger og civilsamfundsorganisationer.

### **Katalytisk proces**

Man taler i den forbindelse om en katalytisk proces, dvs. en proces, hvor verdensmålene bliver et sprog eller forståelsesramme for verdensmålene og tages alvorligt af alle disse interessenter rundt om i verden, tages alvorligt på den måde, at landene, virksomhederne m. fl. engagerer sig, tager initiativer, iværksætter nye tiltag, vedtager love, udvikler nye strategier og handlingsplaner i kommuner og virksomheder, ændrede forbrugs- og investeringsvaner i husholdninger, virksomheder m.m. Det er det, det katalytiske aspekt i verdensmålene handler om. Det handler om at øge kendskabet til verdensmålene over alt i verden, og det er en proces, der er i fuld gang, i nogle lande er man selvfølgelig længere end i andre, men processen er i gang. Det er det væsentlige.

Danmark kan ikke redde hele verden, siges det engang imellem. Det er et farligt udsagn, for det fører let til betragtningen: Og derfor er det ligegyldigt, hvad Danmark foretager sig, for vi er så lille et land, at vi intet betyder i den store sammenhæng. Intet kan være mere forkert. Det forholder sig modsat. Alt, hvad Danmark foretager sig, alt hvad jeg foretager mig, har betydning for helheden. Det er ikke tom retorik; det er en kendsgerning. Måske er den største udfordring i øjeblikket at få alle mennesker til at forstå dette, til at forstå, at jeg påvirkes af og er afhængig af helheden, og helheden er påvirket af og afhængig af mig. Danmark kan ikke og skal ikke redde verden; men Danmark har et medansvar for verdens udvikling; jeg har et medansvar.

*”Vi skal oplyse, oplyse og oplyse. I samfundet generelt, i skolerne, på universiteterne, i virksomheder, kommuner, civilsamfundsorganisationer, kirker, foreninger m.m. Det handler om udvikling af en anden bevidsthed”.*

### **Transformér verden!**

Verdensmålene handler om, at verden skal transformeres – ikke blot forandres. Det FN-dokument, der indeholder de 17 verdensmål, og som blev vedtaget for tre år siden, hedder: Transforming our World: At transformere verden. Det er en alvorlig og meget stærk formulering. Verden er i den forbindelse verdens 7 ½ milliard mennesker. At verden skal transformeres betyder, at vi mennesker skal ændre grundsyn, holdning, vaner og handlinger på en forskellig måde og områder.

Transformationen kommer ikke af sig selv. Det handler om mine vaner og beslutninger som forbruger og familiemedlem, om politikernes beslutninger i kommunalbestyrelser, regionsråd og i Folketinget; det handler om virksomhedernes strategier og beslutninger, og om beslutninger i alle andre organisationer, foreninger mm. Skal verden transformeres, skal vaner og beslutninger disse steder også forandres. Og forandres radikalt.

Men verden er også selve jorden, kloden, naturen, træerne, dyrene, havene. Biodiversitet er et vigtigt tema i verdensmålene, et tema, som dybest set udspringer af balancen mellem mennesker og natur. Det handler om, at vi mennesker på alt for mange af de måder og områder, som vi udfolder os på, skader naturen. Bliver dette ikke ændret radikalt, peger alt på, at udviklingen på jorden vil gå mod katastrofer, vil gå mod fortsat reduktion af biodiversiteten, mod fortsat overfiskning af verdenshavene, forurening, CO2-udslip, klimaforandringer mm.

Den katalytiske proces ruller som en snebold. Det går langsomt med at implementere verdensmålene, også i Danmark. Der skal mere fart på; mere fart kræver mere viden og indsigt. Meget af den viden findes allerede. Derfor må vi oplyse, oplyse og oplyse. I samfundet generelt, i skolerne, på universiteterne, i virksomheder, kommuner, civilsamfundsorganisationer, kirker, foreninger m.m. Helt grundlæggende drejer det sig om udvikling af en anden bevidsthed, eller om udvikle det, som nu afdøde filosof og teolog Peter Kemp – med inspiration tilbage til filosofen Immanuel Kant og andre – kaldte verdensborgere.

Man kan læse mere om verdensmålene i bogen: Steen Hildebrandt (red.): *Bæredygtig global udvikling. FN's verdensmål i et dansk perspektiv*. Bogen er udgivet af Jurist- og Økonomforbundets Forlag. Den lille bog, Steen Hildebrandt: *Verdensmålene – vor største mulighed og udfordring*, er en debatbog om verdensmålene udgivet af forlaget Systime i Århus.

*”Transformationen kommer ikke af sig selv. Det handler om vaner og beslutninger, bl.a. om politikernes beslutninger i kommunalbestyrelser, regionsråd og i Folketinget; og det handler om virksomhedernes strategier og beslutninger. Skal verden transformeres, skal vaner og beslutninger disse steder også forandres. Og forandres radikalt”.*

## **Men vi kan jo ikke redde hele verden!**

Om at have et medansvar for verdens udvikling

*”Nogle kalder det naivt; andre ser målene som en reel vision for en ny og bedre verden, en mere retfærdig og solidarisk verden, hvor flere og flere mennesker kan få et mere værdigt liv”.*

Verdensmålene handler om at ændre verden, om at ændre udviklingen i verden i andre retninger. Noget af det vigtige i den sammenhæng drejer sig om virksomheders adfærd - verden over. Og her gælder det: Så længe, det er juridisk acceptabelt og økonomisk, pengemæssigt fordelagtigt for virksomheder at producere og sælge ikke-bæredygtige produkter og ydelser, vil der finde en ikke-bæredygtig produktion sted. I mange tilfælde får de økonomiske motiver og argumenter oven i købet lov til at overtrumfe og udmanøvrere lovgivning, regler, aftaler og andet juridisk, og så begås der i realiteten aftalebrud, lovbrud, kriminalitet mm. med det formål at gennemføre økonomisk fordelagtige og både ikke-bæredygtige og bæredygtige aktiviteter. Vi véd, at dette finder sted i meget stort omfang overalt i verden. Der er utallige eksempler: Skatteunddragelse, børnearbejde, udledning af giftige affaldsstoffer er eksempler på sådanne ikke-bæredygtige aktiviteter og fænomener. Lovgivning alene er ikke tilstrækkelig til at forhindre ikke-bæredygtig adfærd og handling. Man kan ikke lovgive sig til bæredygtighed.

Over for alt dette er der nogen, der siger: ”Men vi kan jo ikke redde hele verden”. Enhver kender sætningen. I løbet af nogle få minutter gentog en dansk partileder fire gange denne sætning. Det skete i en TV-transmitteret partilederdebat fornylig. Med hvilket formål gentage en så tom og overflødig sætning? Fordi nogen tror, at sætningen forstås i det danske folkedyb. For svaret nede fra folkedybet antages at være: ”Nej, selvfølgelig kan vi ikke det. Og derfor er der ingen grund til, at Danmark gør en særlig indsats for verden, for det hjælper alligevel ikke. Vi er jo kun et lille land”.

### **Danmark har et medansvar**

Der er ingen mennesker i dette land, der mener, at Danmark kan redde verden. Det har ingen mening at tale sådan. Sandheden er: Danmark har et medansvar for verden. Danmark kan bidrage.

Og det er ikke ligegyldigt, hvad Danmark gør og siger, fx hvad den danske statsminister og regering siger og gør. Tværtimod: Det har stor betydning. Og det har betydning, hvad en partileder siger.

Der lyttes, når en ledende politiker siger, som citeret oven for, for det er den måde, mange af os er blevet dannet, opdraget og uddannet på: Danmark er et lille land; vi skal ikke stikke næsen for langt frem; vi skal ikke komme for godt i gang. *Ved jorden at blive, det tjener os bedst.* Så fra dybet lyder det: "Nej, det kan vi ikke – og det skal vi ikke". Danmark må hytte sit eget skind! Intet kan være mere forkert. Disse sætninger og forståelser skal begraves.

Astronauterne har lært os, at alt på jorden er forbundet. Planeten Jorden er en helhed. Hverken klimaet, vejret, vinden, vandet, biosfæren, nattergalen eller ulven er danske eller jyske fænomener. Alle mennesker er afhængige af naturen, er en uadskillelig del af naturen. Og naturen påvirkes af, er afhængig af, hvad vi mennesker gør.

### **Kollektiv fortrængning**

Forfatteren Josefine Klougart formulerede det på en smuk måde i en artikel fornylig. Hun skrev: "Vi lever i en kollektiv fortrængning af det fundamentale vilkår, at vi ikke er adskilt fra naturen". Tvært imod. Vi er en del af naturen. Og fordi vi mennesker er så mange og har så stor styrke, som vi har, skal vi i stadig stigende grad passe på den natur, som vi er en del af – og som vi ikke kan leve foruden.

I FN's verdenserklæring om menneskerettigheder fra 1948 bliver vi mindet om, at alle mennesker er lige og lige værdige, eller med den originale formulering: "*all human beings are born free and equal in dignity and rights*". Måske de smukkeste ord i nogen international aftale nogensinde. Men nu om dage har politikerne travlt med at understrege, at konventionerne jo er "dynamiske", hvilket i den forbindelse betyder, at de kan – og skal – fortolkes og ændres. Jeg hævder ikke, at alle konventioner har evig gyldighed, men jeg hævder, at der er noget, der ikke er dynamisk og ikke kan og skal gradbøjes og fortolkes dynamisk. Fx den lige citerede sætning.

### **Om at have sit på det tørre**

En anden politiker sagde i en TV-debat om flygtninge, at al indvandring til Danmark skal stoppes, for, sagde han: "Så har vi vores på det tørre". Så er vi i sikkerhed, underforstået: Så må de andre klare sig selv. Ræsonnementet er: "For vi kan jo ikke huse alle verdens flygtninge, og vi kan ikke tage imod alle de bekvemmelighedsimmigranter, som menneskesmuglerne bringer til Danmark for at de kan nyde godt af det danske velfærdssamfund". Nej, selvfølgelig kan vi ikke det. Og igen: Der findes ikke én eneste dansker, der siger eller mener det. Det er en vulgær omgang med sproget, og det er en uskøn måde at manipulere med mennesker på.

FN's 17 verdensmål, målene for en bæredygtig global udvikling fra 2015, handler om dette. For første gang i historien har alle lande i FN vedtaget nogle fælles mål for verdens udvikling. Nogle kalder det naivt; andre ser målene som en reel vision for en ny og bedre verden, en mere retfærdig



og solidarisk verden, hvor flere og flere mennesker kan få et mere værdigt liv. Det er jo ikke kun hvide danskere, der har krav på et værdigt liv. Det har alle mennesker, og det fantastiske er, at vi har ressourcer, teknologi og viden nok til at skabe en meget bedre verden og et meget bedre liv for mange flere mennesker. Det er, hvad verdensmålene handler om. Vi kan, hvis vi vil.

### **Danmark kan gå foran**

Verdensmålene handler om en mere solidarisk fordeling af verdens ressourcer. Danmark er ikke alene. Danmark kan ikke alene, men Danmark kan gøre noget og sende klare signaler. Danmark kan ikke bare gøre en indsats – Danmark kan gå foran, sådan som vi før har gjort det på andre felter, fx når det handler om mange aspekter af udviklingen af det danske velfærdssamfund. Det er, hvad Danmark skal, og hvad Danmark nok også i øjeblikket er i færd med at gøre på nogle af de områder, som verdensmålene handler om. Ikke så meget, fordi det tilsyneladende ligger den danske regering stærkt på sinde, men fordi det ligger mange danskere på sinde, fx mange danske virksomhedsledere, ngo-ledere, kunstnere, politikere, borgere, unge mennesker m.fl.

**”Og fordi vi mennesker er så mange og har så stor styrke, som vi har, skal vi i stadig stigende grad passe på den natur, som vi er en del af – og som vi ikke kan leve foruden”.**

Verdensmålene og det nævnte partileder-citat handler hver for sig og tilsammen om et meget vigtigt tema, nemlig spørgsmålet om del og helhed, om individ og fællesskab. Om det lokale og globale. Partiledersynspunktet tilhører et forældet og døende paradigme, der tror og hævder, at alt kan adskilles. Ingen ny forskning bekræfter eller støtter dette synspunkt. Vi lever i en anden verden, end den gamle adskillelsesverden. En ny verden er ved at tage form. Og en ny verden kræver ny tænkning.

Mon ikke det er rigtigt at sige – på trods af alt det negative, der kan iagttages i verden – at der er en stigende forståelse for, at vi alle er forbundne, at alt hænger sammen, og at vi derfor hver især må arbejde med at udbrede vores bevidsthed til at omfatte både delen og helheden. Jeg repræsenterer helheden; jeg er en del af helheden. Helheden er i mig. Eller for at sige det med verdensmålenes ord: Vi må indgå partnerskaber; vi må samarbejde - hjælpe hinanden, hvor naivt det end lyder. I romanen *Gennem dine øjne* stiller Peter Høeg forsigtigt spørgsmålet: ”.....måske har evolutionen programmeret os til at dele”. Jeg tror, svaret er Ja. Verdensmålene er et dele-og solidaritetsprojekt.

### **Alles mål**

Vi danskere kan ikke og skal ikke redde verden. Men vi har som borgere i verden et medansvar for både delen og helheden. Jeg har et ansvar for mig selv og et medansvar for verden. Mange mennesker er bevidste om de mange negative udviklingstendenser og krisefænomener i verden, der skal ændres, og ændres radikalt og hurtigt. Det FN-dokument, som introducerede verdensmålene i 2015, havde faktisk overskriften: Transforming Our world. Det er, hvad verdensmålene handler om – og det er alvor. Målene handler om at transformere verden. Det kan og skal vi, og Danmark, danske borgere, familier, virksomheder, kommuner etc. skal være med til det.

Målene er i virkeligheden ikke FN's; det er alles mål. Målene skal forstås som Danmarks mål for Danmark og for verden; det er Sydafrikas mål for Sydafrika og verden, etc. Målene er for alle mennesker i alle lande. Danske politikere skylder danske borgere at udtale sig eksplicit om disse verdensmål. Verdensmålene er måske noget af det vigtigste, der er sket i verden i mange år, og verdensmålene repræsenterer muligheden for en ny og bedre verden for mange flere mennesker. Det overordnede princip for målene er: Leave no one behind. Danmark skal være med til at transformere verden!

*”Danske politikere skylder danske borgere at udtale sig eksplicit om disse verdensmål. Verdensmålene er måske noget af det vigtigste, der er sket i verden i mange år, og verdensmålene repræsenterer muligheden for en ny og bedre verden for mange flere mennesker”.*

## Verdensmålene – En global strategi for bæredygtig udvikling

Det naive er at forestille sig, at business as usual er en mulighed.

*”Meget, der på ét tidspunkt forekommer naivt, er senere blevet til virkelighed. Det naive er at forestille sig, at business as usual er en mulighed”.*

Næsten uanset hvilket perspektiv, man anlægger, er verdensmålene vigtige. De er vigtige, hvis man har et håb om en bedre verden, for det *er* en bedre verden, målene handler om. De er vigtige, hvis man frygter for udviklingen i verden, såfremt der ikke hurtigt gribes ind og gøres noget drastisk for at ændre både udviklingsretning og –tempo på en række områder. De er vigtige, hvis man har ledige penge, som man gerne vil investere i både økonomisk fornuftige, bæredygtige og nogenlunde sikre aktiviteter og projekter. De er vigtige, hvis man er en ældre pensionist, der tænker på sine børnebørns ve og vel. De er vigtige, hvis man er ung og ønsker at leve i en bedre, mere retfærdig og fredelig verden. For det er også *det*, målene handler om. De er vigtige, hvis man er præst og alvorligt mener det, man hver søndag siger om retfærdighed, lighed, kærlighed, fred og værdighed. De er vigtige, hvis man er politiker, bl.a. fordi man med verdensmålene har en fælles referenceramme, hvormed man overalt i verden kan tale om landes, regioners og verdens problemer, udfordringer og løsningsmuligheder. De er vigtige, hvis man er lærer, underviser eller forsker, fordi målene giver en fælles referenceramme, og fordi de lyser op som felter, hvor der er behov for mere viden, herunder viden, der går på kryds og tværs af de traditionelle fagområder. Og de er vigtige, hvis man er en erhvervsvirksomhed, der gerne vil overleve.

### Mange spørgsmål

Der er mange spørgsmål, når talen er om verdensmålene: Er de ikke alt for ambitiøse? Er der klare planer for målenes implementering? Er det realistiske mål? Er det ikke naivt at tro på sådanne mål, når der sidder en Donald Trump som præsident i USA, og når kineserne forurener, som de gør? Er klimafrygten ikke skabt og pisket op af virksomheder med økonomiske interesser i denne frygt? Er den forskning, der understøtter målenes vigtighed, ikke finansieret af økonomiske interesser, der ønsker dette fremmet? Er det ikke rigtigt, at der har været situationer før i historien, hvor frygt og

angst har været dominerende, og hvor ny forskning og innovation har gjort frygten til skamme? Er det ikke rigtigt, at der før i historien har været store temperaturudsving? Spiller det overhovedet nogen rolle, hvad Danmark foretager sig – vi er kun fem millioner mennesker? Spiller det nogen rolle, hvad jeg som borger gør? Er det ikke rigtigt, at mennesker af natur først og fremmest er optaget af sig selv, og at man ikke kan ændre den menneskelige natur? Selvfølgelig er der skepsis og usikkerhed. Selvfølgelig er der ikke en enkel formel for, hvordan vi kommer videre med verdensmålene. Og samtidig er det nok rigtigt at sige, at der kan gives ret klare svar på de nævnte spørgsmål. Og at disse svar klart peger i retning af, at målene er både ambitiøse, nødvendige og realistiske.

Man må undre sig over, i hvor ringe omfang danske nyhedsmedier har behandlet disse mål. Samtidig med, at disse medier bruger mange kræfter på den kortsigtede, dagsaktuelle politiske situation, skriver og taler de forbavsende lidt om det, der virkelig er vigtigt for verden og dermed også for den danske befolkning: Verdensmålene og Danmarks ansvar og muligheder her.

*”Selvfølgelig. Der er kun én vej. Den vej handler om bæredygtighed. Selvfølgelig er der ikke i en verden med snart ti milliarder mennesker plads til ikke-bæredygtige løsninger”.*

### **Stor opmærksomhed**

Det er tankevækkende, at der samtidig med målenes ringe tilstedeværelse i medierne er en stor opmærksomhed om og interesse for verdensmålene i mange folkelige kredse. Det gælder folkeskoler. Lad mig som eksempel nævne Randersgades skole i København. Det gælder gymnasierne, fx Ikast-Brande Gymnasium i Ikast. Det gælder folkehøjskolerne. Lad mig nævne Højskolernes Forening og Krogerup Højskole. En avisoverskrift lød: *Bæredygtighed er blevet almen dannelse på højskoler landet over.* Vedrørende universiteterne: Lad mig nævne, at Det Kongelige Danske Kunstakademis Skoler for Arkitektur, Design og Konservering (KADK) har taget verdensmålene op som en del af undervisningen. Alle afgangsstuderende skal i deres afgangsspecialer forholde sig til verdensmålene. Også DTU, Aarhus og Københavns Universiteter arbejder selvfølgelig med verdensmålene.

Interessen for målene er betydelig og voksende i erhvervslivet, i kommuner, ngo'ere af mange slags og mange andre steder. I Ugebrevet Mandag Morgen hed en overskrift: *”Der er langt fra FN's 17 verdensmål til dagsordenen for et dansk byrådsmøde. Men det motiverer i usædvanlig grad, når byrådderne ikke bare skal tænke på dees egen kommune, men på mål, der gælder alle i hele verden. I Haderslev taler man ligefrem om en bevægelse”.* Kommunaldirektøren i Gladsaxe Kommune siger: *”Gladsaxe Kommune har netop vedtaget en strategi med udgangspunkt i 7 af*

*FN's 17 verdensmål, der skal gøre Gladsaxe til en verdensmålskommune. Verdensmålene er mit ansvar. Vi har en drøm om, at borgerne skal kunne mærke, at Gladsaxe Kommune er en verdensmålskommune".* Også en række store frontvirksomheder er optaget af målene. Lad mig nævne nogle af de kendte: Novozymes, Novo, Arla, Carlsberg, Ikea, Grundfos og Danfoss. Et eksempel på en mindre kendt og meget interessant virksomhed, er KLS Pure Print i Hvidovre. Det er den virksomhed, der trykker og udgiver denne publikation. Den slags små og mellemstore virksomheder, der interesserer sig for bæredygtighed og verdensmålene, er der mange – og stadig flere af. Og som det sidste vil jeg nævne, at interessen for verdensmålene også er til stede i flere og flere kapitalfonde, fordi kapitalfondene selvfølgelig véd, at fremtidens store indtjeningsmuligheder ligger på bæredygtighedsfeltet. SDG Invest er et eksempel.

---

*"Spiller det overhovedet nogen rolle, hvad Danmark foretager sig – vi er kun fem millioner mennesker? Spiller det nogen rolle, hvad jeg som borger gør?"*

I en artikel i Mandag Morgen kunne man læse, at "KADK dedikerer de næste tre år til udvikling af design og arkitektur, der kan bidrage til en mere bæredygtig verden". Sustainia og KADK vil "vise, hvordan FN's verdensmål kan realiseres i praksis - og samtidig skabe fundamentet for et nyt dansk væksteventyr båret frem af innovative løsninger på nationale og globale problemer. Behovet og efterspørgslen på bæredygtige løsninger og produkter vokser verden over, og arkitekter og designere besidder netop de professionelt kreative og innovative kompetencer, der skal til for at imødekomme den udvikling. Derfor går KADK nu forrest og dedikerer de tre næste år til udvikling af nye og innovative løsningsbud på en bedre verden".

### **Kun én vej**

Selvfølgelig. Der er kun én vej. Den handler om bæredygtighed. Selvfølgelig er der ikke i en verden med snart ti milliarder mennesker plads til ikke-bæredygtige løsninger. Derfor må man også undre sig over, at Danmark ikke udvikler en dansk national strategi og med den griber den største globale strategiske mulighed og udfordring nu og i de kommende mange år, nemlig overalt at gå i gang med en strategisk satsning på bæredygtig udvikling. Danmark har alle tænkelige forudsætninger for dette.

Verdensmålene er i centrum og bliver grundigt behandlet i en række sammenhænge. Dansk Industri, Dansk Erhverv - og andre branche- og erhvervsorganisationer - afholder konferencer og seminarer. Verdens Bedste Nyheder gennemfører arrangementer og tager initiativer. Folkeuniversiteterne i København og flere andre byer har forelæsningsrækker om målene. Organisationen Nyt Europa adresserer målene. Chora Connection afholder seminarer, konferencer, master classes mm. Sustainable Co-Creation var titlen på et tre-dages konference i Århus, der også eksplicit behandlede verdensmålene. UNDP og en række civilsamfundsorganisationer, herunder Globalt Fokus,

Mellemløst Samvirke, FN-Forbundet m.fl. har på skrift og tale adresseret målene med publikationer, konferencer, seminarer m.m. Hvis man oven i det tænker på, hvad der sker i verden vedrørende verdensmålene, så eksploderer det.

*”Meget, der på ét tidspunkt forekommer naivt, er senere blevet til virkelighed. Det naive er at forestille sig, at business as usual er en mulighed”.*

Det var et kæmpe skridt fremad, da FN’s generalforsamling i september 2015 vedtog verdensmålene, 2030-målene. Det afgørende for verden er, at millioner af mennesker verden over allerede nu tager disse mål alvorligt og arbejder for deres udbredelse og implementering. Antallet af mennesker, der gør dette, vokser hver dag. Hver dag! Det vil ændre verden. Ikke sådan, at alt er paradisisk og fantastisk i 2030, for det er ikke muligt. Men i 2030 vil verden være kommet langt, meget længere, end vi i dag kan forestille os. Og i 2030 vil der være nogle nye og endnu mere klare og dristige mål for de næste 15-30 års udvikling. Til den tid vil der med stor sandsynlighed også være sket katastrofer på jorden af en karakter og et omfang, som vi i dag har svært ved at forestille os, og samtidig - og det er det vigtigste - vil vi være kommet længere i retning af en mere bæredygtig verden, hvor mere lighed, mindre fattigdom, mere ligestilling og ligeværd, mere uddannelse, mere sundhed, mere bæredygtig produktion og forbrug, ikke blot er noget, man taler om, men er en realitet. Det er det vigtigste perspektiv ved de 17 verdensmål – og derfor bør vi alle tage dem alvorligt og forholde os til dem.

Naivt? Meget, der på ét tidspunkt forekommer naivt, er senere blevet til virkelighed. Det naive er at forestille sig, at business as usual er en mulighed.

## Et grønt nationalregnskab er en nødvendighed

Danmark – ikke i hus med verdensmålene

*”Det har ingen mening for noget land at sige, at man er i hus med verdensmålene, før alle er i hus. For ingen er i hus, før alle er i hus. Verdensmålene er et globalt solidaritetsprojekt. Det bygger på princippet: Leave no one behind. Grundforståelsen er, at alt er forbundet”.*

Verdensmålene er skrøbelige. Mange af de ubalancer, udfordringer, problemer mm., som verdensmålene har til formål at adressere, udbedre og løse er skabt af mennesker, er forårsaget af menneskers motiver og aktiviteter. Verdensmålene, er udtænkt, formuleret og skabt af mennesker. Menneskeheden står med gigantiske udfordringer – og med tilsvarende gigantiske muligheder. Det er op til os mennesker at begribe og gribe disse udfordringer og muligheder. Verdensmålenes realisering er et menneskeligt anliggende. Det er ikke en acceptabel forklaring eller undskyldning, at mennesker er styret af kortsigtede og egoistiske økonomiske interesser og motiver, og at al den destruktion og alt det negative, der finder sted i verden på grund af menneskers adfærd, derfor er naturlig. Det er ikke naturligt. Det er unaturligt. Det er imod naturen.

For at kunne vide mere om, hvad der er det rigtige at gøre, må man have de relevante og nødvendige regnskaber og beslutningsgrundlag. Hertil hører fx såkaldt grønne regnskaber. Men på sidste års finanslov var der ikke plads til 3,5 millioner kroner, der skulle have været brugt til arbejdet med at videreudvikle et grønt nationalregnskab for Danmark. Det er et udviklingsarbejde, der har foregået i Danmarks Statistik. Der er ingen grund til at videreudvikle et grønt nationalregnskab – sagde eller mente regeringen. Hvad skal man med det? Man skal ikke bruge skatteborgernes penge på så latterlige projekter. Man har tilstrækkelig viden. Sådan må man tolke baggrunden for, at dette projekt skulle stoppes.

### **P4G-initiativet**

Danmark medvirker aktivt i det såkaldte P4G-initiativ: Partnerskaber for grøn vækst og globale mål 2030. Det pågældende initiativ er et godt og vigtigt tiltag; det er et led i realiseringen af verdensmål

ene og Paris-klimaafspraken, begge fra 2015. Og Danmark har givetvis gjort en stor og professionel diplomatisk indsats for at medvirke til dette skridt i retning af at implementere klima- og bæredygtighedsmålene – uden for landets grænser.

For man må spørge: Hvordan kan det være, at alt dette ikke også gælder i Danmark? Det må man undre sig over. Hvordan kan man tale og agere, som man gør i New York, og samtidig træde på bremsen og være i bakgear i Danmark, når det handler om bæredygtighed, klimamål, trafik, landbrug mm? Tænk hvis man samtidig tog initiativ til danske partnerskaber for grøn vækst og globale mål – i Danmark! Så ville tingene hænge sammen, og så ville der være respekt.

Det er en selvfølge, at det grønne nationalregnskab for Danmark skal videreudvikles. De fleste udviklede lande i verden taler om og mange arbejder med udvikling af grønne regnskaber, herunder Tyskland, Italien, Sverige, Norge og Holland. FN, OECD, EU, Verdensbanken, Nordisk Ministerråd – arbejder med grønne regnskaber, simpelthen fordi det er en selvfølge, at de nuværende – alt for simple og forenkede – nationalregnskaber (BNP) er utilstrækkelige med henblik på at bidrage til at træffe fremtidens store politiske beslutninger og løse fremtidens politiske opgaver og udfordringer. Man kan ganske enkelt ikke basere fremtidige nationale og globale politiske beslutninger alene på de nuværende nationalregnskaber. Dertil er de ikke blot alt for utilstrækkelige. De er misvisende. I en kategori for sig har vi det såkaldte Gross National Happiness (GNH) Index i Bhutan. Også det bør vi efter min mening interessere os for, for her er man gået meget længere i retning af at vurdere fire områder af samfundets udvikling, nemlig: Fair socioøkonomisk udvikling, (bedre uddannelse og sundhed), Bevarelse og fremme af en levende kultur, Miljøbeskyttelse og God regeringsførelse.

### **Kommuners og virksomheders regnskaber**

De svagheder, der oven for blev påpeget vedrørende det traditionelle BNP, kan man i øvrigt også fremhæve vedrørende kommuners og virksomheders regnskaber. Også de skal udbygges til – forenklet sagt – grønne regnskaber. Og tusindvis af kommuner og virksomheder verden over er i fuld gang med at udvikle sådanne nye regnskaber. Nogle går den direkte vej og lader de 17 verdensmålstemaer være grundlaget for udarbejdelsen af de nye regnskaber. Andre går andre veje. Det er ikke så afgørende. Det afgørende er, at relevante bæredygtighedsdimensioner får plads i regnskaberne.

”Det forholder sig ikke sådan, at vi i Danmark kan melde hus forbi. Vi kan ikke melde os ud af den globale udvikling, der lige nu bl.a. handler om klimaudviklingen, migration, forurening, forringet biodiversitet mm.”



Danmark risikerer at miste en mulighed for at være med i front, for at gøre det rigtige og i tide. Ikke bare for at være foran, men for at skabe de bedst mulige forudsætninger for Danmark og danske kommuner og private virksomheder i fremtiden. De, der ikke vil være med til at udvikle og videreudvikle grønne regnskaber, har ikke forstået, at de dermed placerer sig på tabersiden. Vindersiden i fremtiden er grøn udvikling, bæredygtig udvikling, verdensmålene, klimaaftalen. Det er vinder-temaerne og vinder-dagsordenerne. Og det er det af den selvfølgelige og klare årsag, at alt andet fører direkte frem mod nationale og globale katastrofer.

### **Danmark – ikke i hus**

Det forholder sig ikke sådan, at vi i Danmark kan melde hus forbi. Vi kan ikke melde os ud af den globale udvikling, der lige nu bl.a. handler om klimaudviklingen, om forurening, om forringet biodiversitet, om for stor kvælstofudledning og om en alt for ikke-bæredygtig produktion og forbrug – ikke bare i USA og andre steder, men også i Danmark. Ingen kan melde hus forbi. Vi er i samme båd. Vi er på den samme lille klode.

Det forholder sig ikke sådan, som der står i regeringens handlingsplan for implementering af FN's 17 verdensmål fra marts 2017, at "Danmark – generelt er i hus med verdensmålene". Det forholder sig overhovedet ikke sådan, og hvis man i øvrigt skal kunne udtale sig om dette spørgsmål, så må man selvfølgelig som minimum have et solidt grundlag at udtale sig på – og et sådant grundlag er bl.a. et grønt nationalregnskab. Det har ingen mening for noget land at sige, at man er i hus med verdensmålene, før alle er i hus. For ingen er i hus, før alle er i hus. Verdensmålene er et globalt solidaritetsprojekt. Det bygger på princippet: *Leave no one behind*. Grundforståelsen er, at alt er forbundet. Ingen kan isolere sig og hytte sit eget.

### **Den nye definition**

Verden er fyldt med udredninger og analyser, der klargør og dokumenterer, hvor skadeligt det er, når virksomheder og lande hytter deres eget og leder virksomheder og lande ud fra snævre og kortsigtede interesser og hensyn. Vi har samtidig tilgængelig viden, der viser, hvorledes vi kan dreje verdens udvikling i en anden retning. Det stærkeste, verden har i den sammenhæng, er givetvis verdensmålene. Det skal føjes til – som en selvfølge: Der er også virksomheder i verden, der er klart fokuserede på at producere bæredygtigt og på i den forbindelse at arbejde bevidst for FN's 17 verdensmål. Der er mange af den slags virksomheder. Og formentlig er det rigtigt at sige: Hvor det for 10 år siden var naivt bare at tale om bæredygtighed i erhvervskredse, så er det i dag naivt ikke at tale om bæredygtighed. Ikke-bæredygtig adfærd er taberadfærd, uansvarlig og uklog adfærd båret af manglende rettidig omhu.

Grundlæggende er der fra verdensmålene vigtige linjer tilbage til bl.a. Grænser for vækst-bogen fra 1972 og til Brundtland-rapporten, Vor fælles fremtid, fra 1987. Den sidstnævnte introducerede bæredygtighedsbegrebet. Verdensmålene handler om bæredygtig udvikling og repræsenterer vel i virkeligheden en ny definition på bæredygtighed, nemlig en bredere definition end Brundtland-

rapportens. Den nye definition omfatter de 17 dimensioner, som verdensmålene repræsenterer, hvor man i Brundtland-rapporten arbejdede med de tre aspekter, en økonomisk, en miljømæssig og en social. Hertil føjede J. Sachs en fjerde dimension, nemlig governance. Jeg vurderer, at verdensmålene i fremtiden skal være og vil blive den brede definition på bæredygtighed, en definition, som i de næste par år vil blive gjort til genstand for analyse og præcisering overalt i verden, både når det handler om nationale og globale måder at måle og beskrive de enkelte mål og delmål på.

*”Det har ingen mening for noget land at sige, at man er i hus med verdensmålene, før alle er i hus. For ingen er i hus, før alle er i hus. Verdensmålene er et globalt solidaritetsprojekt”.*

### **Danmark som forretning og rollemodel**

I en situation, hvor to tredjedele af jordens befolkning ikke bare ønsker, men faktisk er på vej igennem en industrialisering og ind i en kapitalistisk baseret markedsøkonomi, som på mange måder minder om den, som de industrialiserede lande lige har været igennem, kan det forekomme hovedløst at tale om bæredygtighed i ét af verdens mindste lande. Men måske er der alligevel god mening i det? Hvad, vi gør i Danmark, har i første omgang betydning for os selv som nation. Men det har også betydning for andre. Også på et overordnet plan er der noget, der hedder rollemodel, at vise vejen, skabe inspiration og tage ansvar for helheden.

Der er mange eksempler på bæredygtige eller holdbare vækst- og forretningsinitiativer rundt omkring i Danmark, uden at der nødvendigvis er særlig stor fokus på dem. Der er mange flere initiativer og virksomheder, end vi tror. En stor udfordring er at nuancere og mere præcist definere både vækst- og bæredygtighedsbegrebet. Udfolde begreberne på måder, der indebærer, at det bliver meningsfyldt og praktisk muligt at tale om og praktisere en mere bæredygtig ledelse.

’Viden forpligter’, siger vi engang imellem. Det gælder det enkelte menneske, og det gælder lande. De rige lande i verden har forpligtelser. Samtidig er der meget, der tyder på, at Danmark har så stor viden og erfaring, og at behovene ude i Verden er så store, at bæredygtig eller holdbar udvikling kan blive det vigtigste fælles forretningsstema for Danmark i de næste mange årtier. Hvem ved? Viden forpligter. I denne sammenhæng betyder dette også, at vi allerede i verden besidder tilstrækkelig viden til, at vi kan løse alle de globale problemer, der er baggrunden for, at verdensmålene overhovedet er udformet og vedtaget. Hvis vi kunne virkeliggøre eller implementere denne viden i praktisk politik og virksomhedsledelse, var vi i mål med verdensmålene.

*”Tusindvis af kommuner og virksomheder verden over er i fuld gang med at udvikle nye former for regnskaber. Nogle går den direkte vej og lader de 17 verdensmålstemaer være grundlaget for udarbejdelsen af de nye regnskaber. Andre går andre veje. Det er ikke så afgørende. Det afgørende er, at relevante bæredygtighedsdimensioner får plads i regnskaberne”.*

# Hvorfor bæredygtighed og bæredygtig ledelse?

Et systemisk syn på liv

*”Eksponentielle kurver er farlige; de kan ende i eksplosioner!”*

Vi er ikke opdraget og uddannet til bæredygtighed. Begrebet er nyt for mange af os. Det handler om, at vi skal passe på kloden. Bæredygtighed fremkommer i disse årtier som en vigtig udfordring, fordi vi lever på en klode, der er blevet udviklet over milliarder af år til at være en ubeskrivelig smuk og ufattelig perfekt helhed. Der er meget, som vi ikke længere kan tage for givet. Vi skal passe på kloden. Klodens indretning og funktionsmåde – have, skove, planter, dyr og mennesker - i ét stort sammenhængende øko-system er en fantastisk konstruktion. Vi er vant til at tage det hele for givet. Filosofen og teologen Peter Kemp siger et sted: *”Naturen er som en partner, vi kan miste, og som vi derfor skal omgås med forsigtighed”*.

## Hastighed

I de sidste få hundrede år af Jordens lange udviklingsperiode har der fundet en industriel udvikling sted på kloden, og specielt i den nordlige del af verden, der er helt uden sidestykke, og som bl.a. er båret frem af en lang række opfindelser, herunder opfindelsen af bogtrykkerkunsten, dampmaskinen, elektricitet, benzinmotoren, atomkraft, internettet mm. Menneskeheden har fået adgang til viden, teknologier, råstoffer, energimængder mm., der har muliggjort handlinger, indgreb, produktionsformer mm., som var utænkelige for 100 eller for bare 50 år siden. Med den industrielle udvikling og den dermed forbundne stigning i velstanden og i fødselstallene på kloden er vi blevet mere og mere optaget af hastighed. Alting skal gå hurtigere og hurtigere. Menneskets behov er umættelige. Vi oplever faretruende udviklingshastigheder på flere og flere områder.

Geologer regner med, at der fem gange i klodens 4 ½ milliard år lange udviklingshistorie har været naturødelæggelsesperioder så voldsomme, at ordene udslettelse og massedød har været på sin plads. De menneskelige beslutninger, jeg her taler om, er beslutninger, der muligvis medvirker til, at kloden er på vej ind i en ny og sjette udslettelsesperiode. Udslettelse, fordi vi ikke forstår og respekterer livet på kloden. Vi, politikere, ledere, forbrugere, mm, bliver nødt til at minde hinanden om det perspektiv, at vi i dette århundrede muligvis er ved at nærme os et punkt, hvor det ikke -

som tidligere - er naturen selv, men vi mennesker, der helt eller delvist er i færd med at udslette livet på kloden. De tidligere udslettelsesperioder var karakteriseret ved, at det var naturen, der udslettede sig selv. I denne aktuelle epoke er det mennesker, der ødelægger – og det sker, fordi vi gennem vore beslutninger påfører kloden voldsom og vedholdende skade og pres.

### **Frie og knappe goder**

For 100 år siden talte man ikke om bæredygtighed. For 100 år siden var der ganske vist problemer, men ikke af denne alvorlige karakter; der var krige, misvækst, naturkatastrofer og sygdomme, men der var ingen grund til at tale om miljø, klima, forurening, global opvarmning, ressourceknaphed mm., for det så ud, som om der aldrig ville opstå den slags problemer. Langt hen i 1900-tallet stod der i de økonomiske lærebøger, at der fandtes knappe og frie goder. Og som eksempler på frie goder blev typisk nævnt luft og vand. At et gode var frit betød, at mennesker kunne bruge dette gode i ubegrænset omfang. Og goder, der er til stede i ubegrænsede mængder, kan ikke have en pris. Så frie goder er gratis.

Alt dette er totalt ændret. I løbet af de sidste 100-200 år, som er en uendelig kort periode set i forhold til hele klodens udviklingshistorie, er der sket voldsomme og voldsomt hastige ændringer på en række områder, som totalt har forandret verden på måder og i et omfang, der aldrig tidligere er set. Det er alt dette, der gør, at vi i dag befinder os i en situation, hvor vi ganske enkelt er nødsaget til at beskæftige os med klodens langsigtede udvikling. Den er nemlig ikke en selvfølgelig, således som den var det for 100-200 år siden. Ikke nok med, at klodens udvikling og fortsatte eksistens ikke er en selvfølge; den er så at sige ikke en selvfølge med stigende hastighed, fordi mange af de udviklingstendenser, vi kan konstatere rundt om i verden, ikke forløber forsigtigt og lineært, men forløber efter mere og mere hidsige eksponentielle kurver. Eksponentielle kurver kender vi godt, men mange af os har ikke til bunds forstået livet og logikken i eksponentielle kurvers karaktertræk og udvikling. Flere og flere af de kurver, vi møder i den virkelige verden, stiger på eksponentielle måder. Sagt populært betyder det: Lige pludselig går det meget hurtigt. Og i praksis betyder det bl.a., at vi altid skal interessere os – ikke bare for et punkt på en kurve, men for udviklingshastigheden i punktet, og for den hastighed, hvormed hastigheden ændrer sig.

**”Vi behøver ikke at tale om dommedag og om klodens udslettelse. Vi behøver kun at stille os selv spørgsmålet, om vi tror, at alle disse eksponentielle kurver kan blive ved med at udvikle sig, som de har gjort og gør”.**

### **Eksponentielle kurver**

Se på et par lineære talrækker: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 eller 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14. Og se så på et par eksponentielle talrækker: 6, 12, 24, 48, 96, 192, 384, 778, eller: 2, 4, 16, 256, 65536, 42950002. Eksponentielle kurver kan udvikle sig på utallige måder, både hastigt stigende og hastigt faldende.

Det er de hastigt stigende forløb, der tænkes på, når talen er om økonomisk vækst, kapitalfremskrivninger o. lign. Det essentielle ved eksponentiel vækst er, at der hele tiden er psykologiske overraskelser forude; ligesom man troede, at man kunne forudsige noget, fordi man kun så på hastigheden, bliver man overrasket over, at forudsigelsen ikke holdt stik, fordi noget, nemlig selve hastigheden, udviklede sig meget hurtigere, end ventet – ventet ud fra en konstatering af, hvordan udviklingen hidtil havde forløbet og en lineær fremskrivning af hastigheden derfra. Man er ikke opmærksom på, at der finder en acceleration sted, hastigheden forøges hele tiden. Eksponentielle kurser er farlige; de kan ende i eksplosioner. Et eksempel på en eksponentiel kurve er væksten i produktionen på kloden i perioden fra Kristi fødsel og indtil år 2010. Sættes produktionen i alle de 2010 år lig med 100, er produktionen i de sidste 100 år lig med 55, og produktionen i de sidste 10 år er lig med 23. Tegner man det i en graf, får man et næsten lodret forløb fra omkring år 2000.

*”Vi behøver kun at stille spørgsmålet, om alle disse eksponentielle kurver kan blive ved med at udvikle sig, som de har gjort og gør. Kan produktion, forurening, affaldsmængder, udryddelsen af dyr, fremkomsten af nye kemikalier og nye sygdomme, global opvarmning, CO2-udslip mm, fortsætte ad de samme udviklingsbaner, som vi ser nu?”*

Vi behøver ikke at tale om dommedag og om menneskehedens udslettelse. Vi behøver kun at stille os selv spørgsmålet, om vi tror, at alle disse eksponentielle kurver kan blive ved med at udvikle sig, som de har gjort og gør. Kan produktion, forurening, affaldsmængder, udryddelsen af dyr, fremkomsten af nye kemikalier og nye sygdomme, global opvarmning, CO2-udslip mm, fortsætte ad de samme udviklingsbaner, som vi ser nu? Selvfølgelig skal vi også stille os selv spørgsmålet, om vi tror, at der inden for de næste 50 eller 100 år vil blive udviklet ny teknologi, foretaget nye opdagelser mm, som vil overraske os og bringe os store skridt fremad i håndteringen af nogle af de problemer og udfordringer, som vi lige nu kæmper med. Svaret på det sidste spørgsmål kan vi uden videre give. Det er: Ja, der vil helt sikkert ske meget nyt. Men vil det nye være så radikalt, at det vil eliminere alle de alvorlige og kritiske spørgsmål, som vi stiller lige nu? Nej, det vil det næppe, bl.a. fordi meget af, hvad vi foretager os lige nu, er direkte skadeligt.

Et nyt paradigme er under udvikling. Det ser ikke verden som én stor maskine, der kan skilles ad, men tvært imod som et netværk. Det nye er et holistisk verdenssyn, der ser verden som et integreret hele snarere end som en samling uafhængige dele. Vi taler om et økologisk og systemisk syn. Om en dyb økologisk bevidsthed, som er karakteriseret ved en forståelse af den fundamentale gensidige afhængighed mellem alle fænomener i verden og den kendsgerning, at vi som individer og samfund

alle er indlemmet i, er dele af og afhængige af alle de cykliske processer i verden. Der er tale om en udvikling fra den videnskabelige revolution i 1600-tallet, den periode, hvor det gamle mekaniske verdensbillede blev udviklet, og frem til det 20. og 21. århundredes holistiske netværkssyn, som vi er ved at forstå mere og mere af nu. Implikationerne af dette nye syn på liv og livsprocesser for sundhed, uddannelse, arkitektur, forskning, økonomi, politik, ledelse og meget andet skal vi til at forstå nu. Verdensmålene er et forsøg på en praktisk, politisk og ledelsesmæssig sammenfatning af det nye paradigme.

*”Et nyt paradigme er under udvikling. Det ser ikke verden som én stor maskine, der kan skilles ad, men tvært imod som et netværk. Det nye er et holistisk verdenssyn, der ser verden som et integreret hele snarere end som en samling uafhængige dele. Vi taler om et økologisk og systemisk syn”.*

## Det, der tæller, skal tælles og fortælles

Nye regnskaber og rapporter

*”Vi har glemt, at der er andet end penge, der tæller. Et klassisk spørgsmål er: Hvad betyder nattergalens sang, og hvorledes tages der hensyn til denne sang? Tæller nattergalens sang? Og hvorledes skal denne betydning i givet fald tælles?”*

### **Bæredygtighedsbegrebet skal udvikles**

Selv om begrebet bæredygtighed er gammelt, er det alligevel også i sin vorden. Vi ved ikke, hvad et bæredygtigt samfund er, men vi ved én ting: Mange nuværende samfund er helt sikkert ikke bæredygtige. Bæredygtighed skal i de nærmeste år udfoldes og konkretiseres til en slags bio- eller livsvidenskab om klodens og livets bæredygtige udvikling og om mennesker i fællesskaber, om samhørighed og mening. Heri ligger en invitation til og et krav om tværfaglighed. Nogle af de fagligheder eller videnskaber, som vi kender i dag, må betragtes som indledninger og forsøg, der i fremtiden skal integreres i og udvikle sig til helt nye videnskaber, som kommer til at rumme stedse større helheder og forklaringskonstruktioner. Udviklingen inden for moderne neurovidenskab er en vigtig del af denne udvikling, fordi dette videnskabsfelt bl.a. bidrager til belysning af menneskers samhørighed og bevidsthed og dermed til forståelse af den mangfoldighed af beslutninger, som individer og grupper af individer træffer eller ikke træffer.

At noget er bæredygtigt betyder, at det er i stand til at bære, opretholde eller genskabe sig selv. Sådan som naturen og livets processer igennem evolutionen uendeligt har gjort og gør det. Ud fra det burde bæredygtighed i enhver henseende være en selvfølge – en naturlig og selvindlysende bestræbelse. Men sådan er det ikke.

Bæredygtighed handler om alt liv på kloden, om samfund, virksomheder og mennesker, og om hvordan vi på alle niveauer overlever og reproducerer os selv på en balanceret måde. Det er på en måde svært at forstå, at det skulle være nødvendigt at diskutere, om bæredygtighed er en god idé.



Men det er nødvendigt at udforske de nye og vigtige tværfagligheder for på den måde at åbne horisonten til mere menneskevenlige og helhedsorienterede perspektiver.

For vi ved det jo godt: Ting hænger sammen. Hvad virksomheden gør, hvad der sker i børnehaven, hvad jeg som forbruger gør, hvad politikerne beslutter – det virker og påvirker. Alt er forbundet. Alligevel opfører vi os mange steder på måder, som indebærer, at både individer og store systemer kommer ud af balance. Det er ikke natursystemerne, der er noget i vejen med. Det er vores tanker, holdninger, følelser, vurderinger og handlinger, den er gal med.

Albert Einstein er citeret for sætningen: *"Det er ikke alt, der tæller, der tælles; og det er ikke alt, der tælles, der tæller"*. I en række sammenhænge står vi over for betydelige, for ikke at sige revolutionerende omvurderinger af, hvad der tæller, hvad der skal tælles, og hvorledes det skal tælles. De fleste er enige om, at penge, den økonomiske dimension, økonomiske aspekter, er vigtige. Økonomi handler om at holde hus med knappe ressourcer. Eller mere grundlæggende om at holde hus med husholdningen, med hele huset. Af disse grunde har økonomi og økonomer fået en meget vigtig rolle og en meget stor indflydelse i mange forskellige sammenhænge. Det er forståeligt. Der skal økonomiseres. Men det er ikke forståeligt, at økonomers indflydelse er blevet så enorm stor og ensidig i langt de fleste sammenhænge i verden, som tilfældet er.

### **Kortsigtet økonomisk vækst**

For en menneskealder siden kunne man i økonomiske lærebøger læse: *"Økonomi er læren om knaphedens lov. Der findes knappe goder, og der findes frie goder. Frie goder er goder, der er til rådighed i ubegrænsede mængder, og som man derfor ikke behøver at økonomisere med. Som eksempler på frie goder kan nævnes luft og vand"*. Det er 50 år siden. I disse 50 år er der sket umådelig meget på godt og ondt, og meget af det, der er sket, er sket på anbefaling fra og tilskyndet af økonomer. Stort set hele verden har jagtet kortsigtet, økonomisk vækst i disse år. Økonomisk vækst har været svaret på stort set alt – og er det i øvrigt i vid udstrækning endnu. I dag er der ingen, der vil hævde, at luft og vand er frie goder. Tvært imod er det smerteligt tydeligt, at det ikke er tilfældet. Økonomer har en stor del af ansvaret for den politiske og økonomiske udvikling, der har ført til, at der er gjort så store indhug i naturen og naturens ressourcer, at det er ved at være et alvorligt globalt problem. Men på trods af det taler mange økonomer fortsat om økonomisk vækst og om den samme form for økonomisk vækst, som de altid har gjort.

Der er andet i verden end penge, der tæller. Der er andet i verden, der skal tælles, end det økonomiske. Vi er i en lang række sammenhænge og beslutningssituationer i verden kommet til at negligere en række andre – og vigtige – dimensioner, end den økonomiske. Det gælder meget tydeligt, når det handler om politiske drøftelser. Hvad taler politikere om? Hvilke rådgivere lytter politikere til? Hvad taler politikere til vælgerne om? Penge, penge, penge! Skatter, afgifter, priser, moms, pensioner, regnskaber, lønninger, dagpenge, sygehusudgifter, lærerlønninger, medicintilskud etc. I alle mulige sammenhænge, når det fx handler om lovgivning, spiller økonomi

og økonomer en afgørende rolle. Når det da ikke lige er rene partipolitiske, partitaktiske og spin-hensyn, der får overtaget. Hvilket sker. Men ellers er det økonomer, der er bagved.

### **Ukloge beslutninger**

Selvfølgelig spiller økonomiske hensyn en rolle i forbindelse med en lang række beslutninger – og derfor skal økonomiske rådgivere medvirke. Men det er ikke en selvfølge, at økonomiske hensyn og økonomer skal spille en så stor – og ofte eneføgende rolle, som det ofte er tilfældet. Tvært imod: Det er ulogisk, uhensigtsmæssigt og uklogt. Det fører til en lang række uhensigtsmæssige, og på længere sigt ikke bare uhensigtsmæssige, men skadelige beslutninger. Beslutninger, der fører til, at ren luft og vand pludselig bliver mangelvarer, er ikke kloge beslutninger. Beslutninger, der fører til, at dyrearter på Jorden forsvinder, er ikke kloge. Beslutninger, der fører til, at mennesker bliver syge af at være på en arbejdsplads, er ikke kloge. Regnskaber, der ikke medregner en lang række udgifter og omkostninger, er ikke retvisende, men misvisende. Rækken af ikke-kloge beslutninger og misvisende virksomheds- og nationalregnskaber er lang.

Vi har glemt, at der er andet end penge, der tæller. Et klassisk spørgsmål er: Hvad betyder nattergalens sang, og hvorledes tages der hensyn til denne sang? Tæller nattergalens sang? Og hvorledes skal denne betydning i givet fald tælles? Hvor skal det tælles med, at der bliver færre og færre bier i Danmark? Hvor skal det noteres og tælles, at plastikmængderne i verdenshavene stiger og stiger? Den 8. maj 2017 kunne man på Udenrigsministeriets hjemmeside læse følgende: *”I 2050 vil der være mere plastik end fisk i verdenshavene, hvis forureningen fortsætter som i dag. Indonesien er det land i verden, der udleder næstmest plastik i verdenshavene. Det skal et nyt dansk-indonesisk samarbejde gøre noget ved”*.

*”Vi skal respektere den natur, de dyr og økosystemer, der er udviklet over millioner og milliarder af år, også selv om mangelfulde, kortsigtede og smarte økonomiske kalkuler siger noget andet”*.

### **Flere dimensioner**

Når der træffes beslutninger i Folketinget, i by- og regionsråd og i kommunalbestyrelser, i virksomheder etc., skal der tages hensyn til langt flere dimensioner, end vi har vænnet os til. Og for at være tydelig: Én af disse dimensioner er økonomi. Andre dimensioner er: sundhed, miljø, herunder brug af kemikalier, udledning af kvælstof, kulstof, påvirkning af biodiversiteten, påvirkning af sociale og psykosociale forhold i samfundet og virksomheden, påvirkning af ulighed og fattigdom, påvirkning af energi- og øvrige ressourceforbrug etc. Rækken kunne gøres længere, men en sådan række af dimensioner eller forhold, der er vigtige, når der træffes beslutninger i en række

sammenhænge, fører direkte frem til det overordnede begreb bæredygtighed og herfra videre frem til FN's 17 bæredygtigheds- eller verdensmål.

SDG'erne, verdensmålene handler, som S'et i SDG står for, om sustainability, om bæredygtighed, om hensynet til livet og livsmulighederne på kloden både nu og på længere sigt. De 17 mål er et konkret udtryk for, hvad disse hensyn går ud på. Verdensmålene er, som navnet siger, formuleret som mål, som parlamenter, kommunebestyrelser, virksomhedsledelser etc., skal stræbe imod at nå, og det vil i anden omgang sige, at de er formuleret som kriterier, hvortil der skal tages hensyn, når der træffes beslutninger rundt omkring i verden, herunder når der træffes beslutninger i de enkelte husholdninger. På den måde repræsenterer verdensmålene både en vision for en ny og mere retfærdig og værdig verden, og de repræsenterer anvisninger på og veje til at nå frem til denne bedre verden.

En grundlæggende tænkning i verdensmålene er: Vi mennesker skal forstå og respektere naturen. Vi kan ikke bekæmpe og ødelægge naturen. Vi skal respektere den natur, de dyr og økosystemer, der er udviklet over milliarder af år, også selv om mangelfulde, kortsigtede og letkøbte økonomiske kalkuler siger noget andet. Igennem de sidste få hundrede år, og i særlig grad i løbet af de sidste få snese år, har vi mennesker påført kloden så store pres, at en uændret handlen og adfærd ganske enkelt ikke længere er en mulighed. Vi kan ikke blive ved med at praktisere lederskab i lande og virksomheder på de måder, som vi har gjort det på hidtil. Vi skal lede og rapportere anderledes. Virksomheder, kommuner og lande skal til at tænke anderledes med hensyn til, hvad der skal tælles og afrapporteres og med hensyn til, hvordan regnskaber og årsrapporter skal se ud i fremtiden.

*”Vi skal respektere den natur, de dyr og økosystemer, der er udviklet over millioner og milliarder af år, også selv om mangelfulde, kortsigtede og letkøbte økonomiske kalkuler siger noget andet”.*

## Bæredygtighed og resiliens

Kloden er den relevante enhed

*”Alligevel opfører vi os mange steder på måder, som indebærer, at både individer og store systemer kommer ud af balance. Det er ikke natursystemerne, der er noget i vejen med. Det er vores tanker, holdninger, følelser og vurderinger – og handlinger”.*

Der blæser to benhårde og enkle logikker ind over os i disse år: 1. Vi skal dele og cirkulere; vi skal vise hensyn, være resiliente og bæredygtige; vi skal tænke langsigtet og passe på kloden. Kloden skal holde mange år endnu. Og 2: Vi skal præstere vækst, være konkurrencedygtige, effektive og produktive. Dette ligner ikke forbigående strømninger, men grundlæggende fænomener, holdninger og holdningsændringer. Disse enkle logikker skal forenes i en virkelighed, der er karakteriseret ved en tilstræbt rationel og global markedsøkonomi, der igen er kendetegnet ved en profit- og konkurrencetænkning, hvis omfang og virkemidler nok er uden historisk sidestykke. Alt dette skal transformeres gennem mange slags tiltag og initiativer, lige fra FN-aftaler, regerings- og byrådsbeslutninger til organisations-, virksomheds- og forbrugerbeslutninger. Det er i dette farvand af modsatrettede tendenser og fænomener, praktisk politik og virksomhedsledelse skal udfoldes.

### Utilsigtede og uerkendte effekter

Det siger sig selv, at den vækst, vi stræber efter, har en række positive sider. Velstand, overskud, sundhed, uddannelse, livskvalitet mm. Men det er også uomtvisteligt, at væksten har store og mere eller mindre utilsigtede og uerkendte effekter, ofre, omkostninger mm. Det handler fx om den udledning af CO<sub>2</sub>, der i de seneste år har fået meget stor opmærksomhed. Det handler om forurening og affald. Det handler om sygdomme som fx stress, angst og depression forårsaget af eller relateret til arbejdsmiljøet; det handler om arbejdsulykker og om forskellige typer af negative virkninger på natur og dyr og på andre mennesker uden for virksomhederne, fx kunder og købere af de produkter og ydelser, som virksomhederne leverer, herunder virkninger på de endnu ikke fødte børn.

*”Det er i dette farvand af modsatrettede tendenser og fænomener, praktisk politik og virksomhedsledelse skal udfoldes”.*

Vi må erkende, at vi har indrettet et system, hvor mange af de ofre og omkostninger, der er forbundet med at producere produkter og ydelser, ikke medregnes i de regnskaber og kalkulationer, som de enkelte virksomheder aflægger og gennemfører. Regnskaberne indeholder kun nogle af omkostningerne, hvorimod andre omkostninger holdes uden for. Det er selvfølgelig uholdbart, og det fører til store skævheder og uhensigtsmæssigheder. På samme måde er det kun en begrænset del af virksomhedens aktiver, der optræder på statussiden i regnskabsopgørelsen. Værdien af fx bygninger, maskiner, lastbiler og lagerbeholdninger er vi omhyggelige med at skrive ned. Vi regner ud og holder øje. Revisorerne ser efter og kontrollerer, at alt stemmer. Men hvad med medarbejderne, kulturen, tilliden, viden, videndeling, arbejdsmiljøet, relationerne; hvad med vores brand? Hvad med kundernes loyalitet og virksomhedens omdømme? Hvad med vores resiliens og bæredygtighed? Vi må erkende, at der er meget, som vi ikke holder særlig meget øje med, endsige forsøger at definere, beskrive og måle – kvalitativt og kvantitativt. Det kunne så være i orden, hvis det ikke lige var, fordi nogle af disse faktorer er meget mere betydningsfulde for virksomhedens fremtidsmuligheder, end værdien af mursten og lastbiler.

### **Bæredygtighed – en selvfølge**

At noget er bæredygtigt betyder, at det er i stand til at bære, opretholde eller genskabe sig selv. Sådan som naturen og livets processer igennem evolutionen uendeligt har gjort og gør det. Ud fra det burde bæredygtighed i enhver henseende være en selvfølge – en naturlig og selvindlysende bestræbelse. Men sådan er det ikke. Bæredygtighed handler om alt liv på kloden – om samfund, virksomheder, mennesker, dyr og natur, og om hvordan vi på alle niveauer overlever og reproducerer os selv på en balanceret måde. Det er svært at forstå, at det skulle være nødvendigt at diskutere, om bæredygtighed er en god ide. Men det er nødvendigt. Bæredygtighed kommer helt åbenbart ikke af sig selv. Det er nødvendigt at udforske de nye og vigtige tværfagligheder for på den måde at åbne horisonten til mere menneskevenlige og helhedsorienterede perspektiver. Vi véd det udmærket: Ting hænger sammen. Hvad virksomheden gør, hvad jeg som forbruger gør, hvad politikerne beslutter – det virker og påvirker. Alt er forbundet. Alligevel opfører vi os mange steder på måder, som indebærer, at både individer og store systemer kommer ud af balance. Det er ikke naturen, der er noget i vejen med. Det er vores tanker, holdninger, følelser og vurderinger – og handlinger.

Et bæredygtigt arbejdsliv forudsætter bevidsthed om og indsigt i begrebet bæredygtighed, herunder kræver det en bæredygtig ledelse. Bæredygtighed er et meget benyttet, men også et

misbrugt begreb. Vi bruger det i flere og flere sammenhænge: Bæredygtig vækst, produktivitet, konkurrence, profit, pædagogik, skole, velfærd mm. Bæredygtighed peger både indad og udad, og det udadvendte er det mest håndgribelige. Det handler om virksomhedens medansvar for det omgivende samfund og til syvende og sidst medansvaret for kloden. Den antagelse, at den enkelte virksomhed kan opføre sig stort set, som det passer den, blot den overholder politivedtægten, holder ikke længere. Sagt kort: Vores billede af den enkelte virksomhed er – både i mange teorier og i megen praksis, at en virksomhed er en selvstændig, uafhængig og privat enhed, der med alle lovlige midler (og de er mange) kan og bør stræbe efter maksimal kortsigtet økonomisk gevinst. Hvad der inden for lovens rammer sker med naturen, mennesker, dyr, ressourcer, fremtidige generationer og meget andet er ikke virksomhedens ansvar. Virksomheden kan henvise til hård international konkurrence, behov for overskud til en række hver især gode formål, fx produktudvikling. Og over for det står en holdning, der kom meget fint og klart til udtryk i følgende udtalelse fra en erhvervsleder. *"Jeg kan ikke længere overse naturens behov for, at jeg hjælper den, sådan at den kan hjælpe mig"*.

### **Indre bæredygtighed**

Bæredygtighed peger som nævnt også indad, og her møder resiliens- og bæredygtighedsbegrebet hinanden. Det primære indadvendte handler om det enkelte menneske, lederen, medarbejderen, ejeren m.fl., og om de følelser og tanker, håb og drømme, tro og ansvarlighed, der lever inde i de enkelte mennesker, og som ligger bagved og til grund for, hvorledes de enkelte mennesker beslutter og handler. Dette er det afgørende indre element: Hvad ligger der bag de beslutninger og handlinger, der kommer ud af og karakteriserer den enkelte virksomhed, kommune, skole eller familie? Det er bæredygtighedens indre orientering. Det hele begynder med det enkelte menneske.

*"Jeg kan ikke længere overse naturens behov for, at jeg hjælper den, sådan at den kan hjælpe mig"*.

En bæredygtig samfundsudvikling er et resultat af millioner af menneskers beslutninger. Forbrugere, ledere, medarbejdere, investorer, politikere, fagforeninger m.fl. Beslutninger træffes ud fra vurderinger, motiver og ønsker. Beslutninger træffes også på basis af indsigt, oplysninger og information. Beslutninger træffes ud fra en bevidsthed om, hvordan beslutningstageren hænger sammen med den helhed, som beslutningstageren er en del af, og som beslutningen vedrører. I vort århundrede vil det formentlig blive mere og mere tydeligt for flere og flere mennesker verden over, at den relevante helhed at betragte er kloden. Sognet, kommunen, regionen, landet rækker ikke.

Det er kloden, der er den relevante enhed. Kloden er en lille sårbar størrelse, som er afhængig af mig, og som jeg, mine børn og børnebørn er afhængige af. Mennesker og dyr kan ikke leve på kloden

under alle betingelser. Alle er vi kritisk afhængige af kloden og klodens tilstand. Bæredygtighed og helhedsansvar begynder med den enkelte: det enkelte individ, forbrugeren, politikerens og virksomhedslederen. Og det vigtigste spørgsmål er i virkeligheden: Hvad med de næste generationer? Hvad med de næste tusinde eller den næste million år? Det spørgsmål må vi stille, og vi skal måske være endnu mere konkrete og spørge: Hvordan giver vi de kommende generationer en stemme, når der i dag træffes beslutninger, eller når der i dag ikke træffes beslutninger, af vidtrækkende betydning for netop fremtidige generationer?

*”En bæredygtig samfundsudvikling er et resultat af millioner af menneskers beslutninger. Forbrugere, ledere, medarbejdere, investorer, politikere, fagforeninger m.fl. Beslutninger træffes ud fra vurderinger, motiver og ønsker”.*

## Om at have sit på det tørre

Om udvidet ansvar for helhed og fremtid

*”FN’s 17 verdensmål – verdensmålene – har en aura af visdom og fremtidstro, som det kan være godt og berettiget at læne sig ind imod og have tillid til. Verdensmålene er et muligt fast holdepunkt i en ellers meget turbulent verden”.*

Politikere og politiske partier søger bestandigt at opnå maksimal indflydelse. Partier eksisterer, fordi de *vil* noget i forhold til samfundet. En regering har ansvaret for samfundets ledelse. Flertallet i Folketinget beslutter og regeringen eksekverer. Folketingsflertallet og regeringen *vil* noget med samfundet og dets udvikling.

### Ansvar i udvidet forstand

Men både Folketinget og regeringen har også *et ansvar i en udvidet forstand*. Et ansvar i udvidet forstand indebærer, at man i ét eller andet omfang sætter sig ud over egne særinteresser. Samfund, stater eller nationer eksisterer ikke isoleret fra den øvrige verden. Tvært imod. Ethvert samfund, stort eller lille, eksisterer i sammenhænge, har relationer til den øvrige verden. Er en del af nogle større helheder, en del af verden. Danmark er i høj grad et land, der er påvirket og afhængig af den øvrige verden. Men ikke nok med det: Ethvert samfund har også relationer, interesser og ansvar i forhold til fremtiden, i forhold til kommende generationer.

Hvis man lyttede til den danske finansminister, da han den 30. marts 2017 præsenterede den danske regerings handlingsplan vedrørende verdensmålene, så hørte man en minister, der indledte med at sige, at han var kisteglad for at kunne præsentere denne plan, og han tilkendegav desuden med ord og kropssprog, at han har taget verdensmålene til sig og vil arbejde for dem. Finansministeren har nu nogle enestående muligheder for at sætte handling bag ord og kropssprog i de kommende måneder og år – for det er nu, det hele skal omsættes til formidlingsaktiviteter, initiativer,



lovgivning, støtte til virksomheder og organisationer, der vil arbejde med målene, støtte og muligheder til skoler, universiteter og andre, der vil arbejde med formidling m.m. Det er nu!

### **Verdensmålene – konkretisering af ansvar**

En dansk og en amerikansk regering – og alle andre regeringer og parlamenter – har et medansvar for den helhed og fælles fremtid, som de indgår i og ønsker at være en del af. FN's 17 mål for en bæredygtig global udvikling er en konkretisering af dette ansvar i en udvidet forstand. Derfor må det danske Folketing tage disse mål alvorligt, ikke bare fordi den danske regering har skrevet under på målene, da de blev vedtaget i FN den 25. september 2015, men også fordi vi - uanset dette - har et medansvar for den globale situation og udvikling. Vi kan ikke som samfund, og regeringen kan ikke som ansvarlig ledelse, sidde disse mål overhørig. Tvært imod. Vi må tage målene alvorligt. Det må jeg som borger, og det må de politiske institutioner og alle andre aktører i samfundet.

Der er flere hovedperspektiver på verdensmålene: Ét er, at målene er vejen til en bedre og mere retfærdig verden for mange millioner mennesker. Hovedprincippet over målene er: *Leave no one behind*. Et andet hovedperspektiv er, at målene er vejen til at imødegå og måske helt undgå alvorlige og truende katastrofer i verden vedrørende klima, krig, sundhed, fødevaremangel, folkevandringer m.m. Et tredje og meget konkret og lokalt perspektiv er, at verdensmålene repræsenterer en række erhvervsmæssige muligheder for dansk erhvervsliv.

Meget af dette kan let fejes til side som romantik og pladderhumanisme, som noget, man kan tale uden om med alle mulige forklaringer og begrundelser; det er helt umulige formuleringer og holdninger, umulige at præcisere, umulige at udmønte konkret og umulige at forsvare, fordi man altid kan opfinde modargumenter, der passer i situationen.

*”Enhver ansvarlig regering på denne jord bliver nødt til at bevæge sig i dette spændingsfelt mellem en forståelig og nødvendig egeninteressevaretagelse og varetagelse af fællesskabets interesser”.*

Et globalt medansvar! Et medansvar for jordens fremtid! Det er så u håndgribeligt, at det let kan latterliggøres; det ligger lige for at kalde det naivt at tale i sådanne vendinger. Ikke desto mindre tyder stort set al aktuel forskning verden over på, at det er sådan, vi er nødt til at tænke, tale og handle, hvis vi vil vort eget vel – også på ret kort sigt, og det vil formentlig sige et sigt, der handler om højst 30-40 år – måske mindre.

**Det hele handler om Danmark**

I det lys vil jeg se og bedømme den handlingsplan, som regeringen fremlagde den 30. marts 2017, og som beskriver, hvad den danske regering agter at gøre for at tage sin del af det ansvar, jeg her omtaler. Regeringens plan taler i meget få og bløde vendinger om et ansvar for den globale udvikling, men i langt overvejende grad gennemtrænger det regeringens handlingsplan, at det hele drejer sig om Danmark. Det handler om, hvad vi gør i Danmark, og om, hvordan dette skal måles i danske tal og andre danske indikatorer, og så handler det om, at andre lande må gøre det samme, dvs. klare sig selv. Det kan umiddelbart se besnærende og rigtigt ud, men samtidig er det alt for let at gennemskue, at det netop ikke forholder sig sådan.

Danmark har ikke – for at bruge en formulering, som en ledende dansk politiker brugte i en TV-debat fornylig, hvor han argumenterede for, at Danmark skal lukke for al videre indvandring, for, som han sagde: *”Gør vi det, så har vi vores på det tørre”*. Underforstået: Så må de andre sejle deres egen sø. Det er en fuldstændig klokkeklar tænkning. Man kan sige med usvigelig sikkerhed: Vi har intet på det tørre, hvis vi lader, som om vi er de eneste i verden og gør, hvad der isoleret set og kortsigtet er i vores egen snævre interesse. Det er lige netop her, kæden hopper af. Vi er ikke i mål, før alle er i mål. Det er det, regeringen i handlingsplanen heller ikke signalerer, når den siger: Danmark – næsten i hus. Verdensmålene handler ikke om Danmark, men om hele verden. Naivt! Ja, men der er en fundamental og uomtvistelig realitet i dette. Enhver ansvarlig regering på denne jord bliver nødt til at bevæge sig i dette spændingsfelt mellem en forståelig og nødvendig egeninteressevaretagelse og varetagelse af fællesskabets interesser.

**”De rige, velstående og på mange måder veludviklede lande, har selvfølgelig et ansvar, der går ud over, hvad lande i nød og fattigdom har. Danmark er et sådant velstående land”.**

Hvis man er et samfund i dyb krise, i nød og i krig, præget af elendighed, fattigdom, naturkatastrofer m.m., så er det store krav at stille, at man tillige skal vise storsind og tænke på alle de andre. Men hverken Danmark, Norge, Sverige eller USA er i nød. Og det er der mange lande, der ikke er. Disse lande, disse rige, velstående og på mange måder veludviklede lande, har selvfølgelig et ansvar, der går ud over, hvad lande i nød og fattigdom har. Danmark er et sådant velstående land. Det bør selvsagt komme til udtryk, når talen er, ikke om en tilfældig FN-resolution, men om netop § 51 i FN-resolution A/RES/70/1, der indeholder de 17 mål og 169 delmål, der handler om jordens udvikling og fremtid de næste 15 år, men som selvfølgelig i realiteten rækker langt videre.

Læser man regeringens handlingsplan kommer dette ansvar, dette solidariske ansvar, ikke til udtryk, når det handler om planer, men nok – og i stærkt begrænset omfang, når det handler om nogle få principielle betragtninger. Men det kommer ikke til udtryk på plan-niveauet, og det er her, det tæller. Planer tæller. Planer er udtryk for, hvad man påtænker at *gøre* – og derfor også må formodes at gøre. Betragtninger og erklæringer kan være interessante nok, men når det i FN-aftalen netop

forudsættes, at landene fremlægger planer, så er det jo netop, fordi det først er her, det tæller; det er her, det bliver til planlagt virkelighed. Og dette handler om, hvilken ændret virkelighed, landene vil arbejde aktivt for at realisere i de næste 15 år.

### **En aura af visdom og fremtidstro**

Midt i en periode, hvor der er mørke skyer mange steder, og hvor ellers glade og optimistiske mennesker bliver urolige, bange og frygtsomme, kan FN's 17 verdensmål være en aura af visdom og fremtidstro, som det kan være godt og berettiget at læne sig ind imod og have tillid til. Verdensmålene er et muligt fast holdepunkt i en i øvrigt meget turbulent verden. Men det er de kun, såfremt vi mennesker giver dem opmærksomhed og loyalitet. Der er umådelig mange, både små og store, initiativer rundt om i Danmark og i verden vedrørende verdensmålene, som vi skal være glade for og opmærksomme på, for de er et udtryk for den forståelse og bevidsthed, der skal være med til at skabe en mere bæredygtig og retfærdig verden.

På den baggrund er det svært at forstå, at den danske regering ikke præsterer mere udsyn, helhedssyn og globalt medansvar, end det kommer til udtryk i det, man kalder en handlingsplan, men som i virkeligheden mere er blevet en samling erklæringer og tilkendegivelser. Verdensmålene er en chance for den danske regering. Verdensmålene er en fælles referenceramme at tale om og drive politik ud fra – en foræring for enhver, der vil tænke med om både vor egen og vores fælles fremtid – for nu at bruge titlen på den danske oversættelse af Brundtland-rapporten fra 1987: *Vores fælles fremtid*.

*”FN's 17 verdensmål er en aura af visdom og fremtidstro, som det kan være godt og berettiget at læne sig ind imod og have tillid til. Verdensmålene er et muligt fast holdepunkt i en i øvrigt meget turbulent verden”.*

## Ansvaret for det lange sigt

Solidariteten med de næste generationer

*”Menneskeheden er ved at lede sig selv så voldsomt i fordærv, at vi underminerer og ødelægger de kommende generationers muligheder for et ordentligt liv på kloden”.*

Den dominerende side af vækstdebatten handler om kortsigtet økonomisk vækst – til mig, min familie og i næste række til mit land. Vi maksimerer vækst, men kun én slags vækst. Det er, som om vi i vores iver efter kortsigtet, økonomisk vækst har glemt og ignorerer, at der er mange andre relevante vækstdimensioner for mennesker, virksomheder og samfund. Det gælder fænomener som dannelse, livskvalitet, sundhed, uddannelse, retfærdighed, ligeværd, lykke, nærvær og empati. Et samfund eller en virksomhed kan udvikle sig i mange retninger, og derfor har vi i de senere år også talt om en dobbelt eller tredobbelt bundlinje. På BNP-området er der en berettiget og velkendt debat om alle u hensigtsmæssighederne ved det traditionelle BNP-begreb, som vi på trods af alle manglerne har meget svært ved at forlade. Vi bliver nødt til at blive mere nuancerede i vores definitioner og målinger.

### En forvalterrolle til mennesket

I en tid, hvor der er ekstrem stor vægt på hastighed og på de nævnte kortsigtede økonomiske præstationer og resultater, kan det forekomme hovedløst at tale om det lange sigt, om de endnu ikke fødte børn, om de næste generationer, om hvordan vi, der lever nu, skal forvalte alt det, som vi har fået til låns af netop de endnu ikke fødte generationer. Vi taler om intergenerational solidaritet. Den britiske filosof og politiker Edmund Burke (1729-1797), sagde: *”Society is a partnership, not only between those who are living, but between those who are living, those who are dead, and those who are to be born”*. Det er en sætning, som fortjener at blive læst igen. Den peger måske også på, at mennesket i fremtiden skal indtage en mere ydmyg og beskednen rolle – en slags forvalterrolle? Skulle vi i stedet for ejerskab og lederskab tale om forvalterskab?

Det siges, at de nordamerikanske irokesere tilbage i det 15'ende århundrede var optaget af konsekvenserne af deres beslutninger ned til syvende generation efter dem selv. Sætningen: *”Vi har*

*ikke arvet jorden fra vore fædre, men lånt den af vore børn*”, forbindes med de oprindelige nordamerikanske indianere. Det er ikke den form for ansvar og langsigtet tænkning, der præger nutidens beslutningstagere. Derfor må spørgsmålet stilles: Hvad med de næste 1000 år? Og det kan og bør konkretiseres til: Hvordan giver vi fremtiden, de kommende generationer, en stemme, når der i dag træffes beslutninger, eller når der i dag ikke træffes beslutninger, i begge tilfælde med mulige store konsekvenser for fremtidige generationer?

### **Menneskeheden i fordærv**

Menneskeheden er ved at lede sig selv så voldsomt i fordærv, at vi underminerer og ødelægger de kommende generationers muligheder for et ordentligt liv på kloden. Vi kan godt diskutere detaljerne, men vi kan ikke diskutere, at vi mennesker gennem vor måde at gribe ind i verdens gang på har påført både kloden og menneskeheden så megen lidelse og skade, at kloden og menneskeheden er truet. Lad mig citere lederen af Stockholm Resilience Center, Johan Rockström, der i en ny bog, *Big World, Small Planet*, siger: *“If we wait 30 more years, it will be too late”*.

*“Skal mennesket i fremtiden indtage en mere ydmyg og beskedent rolle – en slags forvalterrolle? Skulle vi i stedet for ejerskab og lederskab tale om forvalterskab?”*

Klodens langsigtede udvikling de næste tusinder af år er ikke længere en selvfølge. På det helt korte sigt kan vi ikke foretage voldsomme kursændringer, men vi kan foretage justeringer og korrektioner på alle de områder, hvor der er behov for det ud fra langsigtede perspektiver: Hvis vi vil. Men vores grundholdning synes at være, at vi har nok i at tage vare på os selv og vore børn. Vi gør, hvad vi kan, for at få det bedst mulige ud af situationen – nu og her. Aktuelt betyder det, at langt de fleste virksomheder “gør som de plejer”, producerer, bruger kemikalier, udleder giftstoffer og andet, fordi de ellers ikke kan overleve i den benhårde globale konkurrence. Men nogle virksomheder går allerede nu helt andre veje, og jeg hævder, at det er disse virksomheder, der vil overleve og vinde på lidt længere sigt. Det ser ud, som om befolkningerne kræver kortsigtet adfærd. Og derfor tænker og handler politikerne ufattelig kortsigtet. Uger og måneder er ofte det relevante tidsperspektiv. Kortsigtede meningsmålinger og dagsaktuelle problemstillinger spiller en stor rolle for, hvilke dagsordener og projekter, politikerne arbejder med.

### **Solidariteten mellem lande**

Vi optimerer for os selv. Det gør vi i Danmark; det gør man i Ungarn mm. Det gør langt de fleste, og det er just problemet. Solidariteten mellem lande, mellem generationer forsvinder. Aktuelt betyder det fx også, at langt de fleste lande i Europa erklærer, at de ikke kan tage flere flygtninge; de har allerede taget deres andel. Norditalienerne vil ikke vide af de problemer, der er i Syditalien med hensyn til flygtninge. Det må de selv finde ud af i Syditalien.

Over et par hundrede år har vi gennemlevet en gigantisk industriel udvikling. En udvikling, der har givet os kæmpestore fremskridt, og som har påført kloden enorme og til dels uoprettelige skader. I løbet af 1900-tallet – som en del af Den store Acceleration - er klodens og biosfærens situation totalt ændret, fra at biosfæren gennem millioner af år var upåvirket af menneskers adfærd til en ny antropocæn situation, en nymenneskelig situation, hvor klodens geologiske og biosfæriske situation mere og mere er et resultat af naturens og menneskers interaktion. Denne ændring har haft enorme konsekvenser for kloden og biosfæren og for de grænser og udfordringer, som menneskeheden står over for.

Vi er nødt til at finde måder, hvorpå vi nu og her – og hele tiden – kan tage hensyn både til de mennesker og dyr, der lever nu, og til de fremtidige generationer. Vi er nødt til at finde måder, der kan tæmme vores tilbøjelighed til hele tiden at tænke og handle kortsigtet. Det kunne handle om vores lyst til at bygge nye centre, hoteller mm. på hidtil beskyttede naturskønne områder for at opnå hurtige gevinster og resultater, eller vores lyst til at slække på nogle af de krav, vi stiller til landbruget med hensyn til brug af kemikalier, dyrkningsmetoder, behandling af husdyr mm. Alt sammen med henblik på omkostningsreduktioner, kortsigtede produktivitetmuligheder, konkurrencefordele mm. Men hvad med i morgen? Hvad med om 100, 1000 år? Hvad med de næste generationer. Hvad med naturen – nu og i fremtiden?

*”Over et par hundrede år har vi gennemlevet en gigantisk industriel udvikling. En udvikling, der har givet os kæmpestore fremskridt, og som har påført kloden enorme og til dels uoprettelige skader”.*

### **Fremtidige generationers perspektiv**

Det er forståeligt, at nogle er optaget af det kortsigtede. Det er vi alle sammen – på forskellige måder og i forskelligt omfang. Jeg må tage vare på mig selv nu og her for at overleve. Men netop derfor må der være instanser, organisationer, institutioner, organer, myndigheder, forsamlinger, der hæver sig op over den dagsaktuelle situation, tumult og tovtrækkeri, hæver sig op over de aktuelle politiske kampe og interesser, og ser alt i et større og længere perspektiv, herunder ser alt fra fremtidige generationers perspektiv.

Ser vi os rundt i verden, er der mange, der allerede interesserer sig for dette – selvfølgelig. FN har spørgsmålet på dagsordenen. En række lande har i deres grundlove og konstitutioner bestemmelser om, hvordan der skal og kan tages hensyn til de endnu ikke fødte generationer. Den danske grundlov indeholder intet om dette. På engelsk taler man om ”intergenerational solidarity”, og der findes FN-

dokumenter, der handler om dette. Nogle af de lande, der har lovgivet om dette, er Sydafrika, Norge, Tyskland, Finland, Ungarn New Zealand og Canada.

Dette tema bør også have en plads i den danske politiske debat. Det kan ikke være rigtigt, at Danmark melder hus forbi, når dette spørgsmål behandles. Vi må have en politisk opmærksomhed om dette, en politisk-etisk vågenhed, også selv om man let kan få det indtryk, at alle parter har så travlt med vigtige og presserende aktuelle spørgsmål, at den slags langsigtede, principielt vigtige, men alligevel lidt verdensfjerne og akademiske spørgsmål må vente. Disse langsigtede spørgsmål er så vigtige, at vi også nu og her bør give dem opmærksomhed.

De virksomheder, som fremtidens medarbejdere, investorer, rådgivere, leverandører og øvrige samarbejdspartnere vil se som interessante og attraktive, er de virksomheder, der er vågne, og som derfor retter en del af deres bevidsthed mod verden uden for dem selv, mod den verden, som de på alle tænkelige måder er afhængig af, og som de derfor har et medansvar for. Konkret betyder det, at disse virksomheder, når det handler om indkøb, produktudvikling, interne processer, investeringer, ansættelser, valg af samarbejdspartnere etc., hele tiden også tænker på bæredygtighed, ikke på en enten-eller måde, men som både-og; hele tiden tænker både på økonomi og på de 17 bæredygtighedsdimensioner, som verdensmålene repræsenterer. Det drejer sig ikke om at fravælge økonomi, dækningsbidrag, overskud, likviditet mm. Tvært imod: Det drejer sig om at betragte økonomi i et andet lys, nemlig i et lys, der hele tiden handler om bæredygtighed. Bæredygtighed er fremtidens overordnede ledelsestema. Fordi det er en god ide – og fordi det er nødvendigt.

*”De virksomheder, som fremtidens medarbejdere, investorer, rådgivere, leverandører og øvrige samarbejdspartnere vil se som interessante og attraktive, er de virksomheder, der er vågne og har deres bevidsthed rettet mod verden uden for dem selv, mod den verden, som de på alle tænkelige måder er afhængig af – og har et medansvar for”.*

## Respekt for mennesker og natur

Behov for en ny dannelse og nye værdier

*”Det er på tide, at vi indser, at ikke kun mennesker, men også naturen skal have rettighedserklæringer. Og ikke blot de nulevende mennesker, også de endnu ikke fødte mennesker skal have eksplicitte rettigheder”.*

Daginstitutionen og skolen er steder, hvor børn og unge mennesker dannes. Også børnenes hjem er naturligvis vigtige steder for dannelse. Både børn og voksne kopierer i vid udstrækning, hvad de ser og hører omkring sig. Derfor taler vi bl.a. om rollemodeller. Vi er alle rollemodeller. Både det, jeg siger og det, gør, er vigtigt. Med ordsproget: *Det er ikke det, du siger, men det, du gør, der er det vigtige*, minder vi hinanden om, at handlingerne er det vigtigste, men det skal ikke forlede os til at tro, at det sagte ikke også spiller en stor rolle. Vigtigheden af pædagogers og læreres uddannelse og virke kan næsten ikke overvurderes.

### Ti bud

Verden er, som vi er. Verden er, som vore tanker. Vil vi ændre verden, må vi ændre vore tanker og de tankemodeller, som vi lader være styrende og dominerende. Min generation - og de tilgrænsende generationer - har formet den verden, vi lever i nu. I min skole lærte jeg bl.a. De ti bud: 1. Du må ikke have andre guder end mig, 2. Du må ikke misbruge Herren din Guds navn, 3. Du skal holde hviledagen hellig, 4. Du skal ære din far og din mor, 5. Du må ikke slå ihjel, 6. Du må ikke bryde ægteskabet, 7. Du må ikke stjæle, 8. Du må ikke sige falsk vidnesbyrd imod din næste, 9. Du må ikke begære din næstes hus, 10. Du må ikke begære din næstes hustru, folk eller fæ eller noget, der hører din næste til.

*”Der er ingen grænser for, hvor kritisable aktiviteter, vi mennesker udfører og har udført i forhold til naturen, herunder dyrene. Vi lærte, at det var i orden. Vi så det ske hver dag”.*



Mange gode værdier og sætninger, men intet om naturen, intet om jorden. Jeg lærte ikke, at man ikke må smide affald ned i grøften eller søen. Jeg lærte ikke, at jeg skal behandle dyrene ordentligt. Jeg lærte ikke, at jeg skal behandle mig selv, min krop og mit eget sind ordentligt. Helt op til 1960'erne kørte der store tankbiler fra Grindstedværket i Århus syd på og ud til Vestkysten. Her kørte lastbilerne helt ud i klitten, åbnede for tankene og lod giftaffaldet løbe ud i klitten. Man kan finde billeder og beskrivelser af det i striber af kilder. På Cheminova fabrikkerne ved Harboøre forurenedes man ligeledes jorden voldsomt. Overalt i Danmark, overalt i Verden, findes der på den måde så stærkt forurenedes arealer, at det fx er uforsvarligt at dyrke afgrøder eller at bygge menneskeboliger på dem. Overalt var det i orden at handle på denne måde.

### **Dyr lider**

Dyr lider overalt i verden. Verden over mishandler mennesker dyr. Det seneste og mest bizarre eksempel er, at folkevognsfabrikkerne bruger aber til forskellige forsøg med biler.

Folkevognsfabrikkerne har ellers i forvejen så meget på samvittigheden, at de skal mange årtier i skammekrogen. Måske burde sådanne virksomheder og deres ledelser dømmes helt ude.

Der er ingen grænser for, hvor kritisable aktiviteter, vi mennesker udfører og har udført i forhold til naturen, herunder dyrene. Vi lærte intet om, at det ikke var i orden. Vi så det ske hver dag. Men du må ikke stjæle din nabos cykel. Og du må slet ikke begære din næstes hustru. Det lærte vi, og gud nåde og trøste den offentlige person, fx den politiker, der stjæler en ispind. Men at lovgiverne billiger, understøtter, fremmer og vedtager natur- og klimaforringende aktiviteter og tiltag – det accepteres.

For at vi ikke skal være i tvivl siger Gud I Første Mosebog til mennesker: *"Bliv frugtbare og mangfoldige og opfyld Jorden, gør eder til herre over den og hersk over havets fisk og himmelens fugle, kvæget og alle vildtlevende dyr, der rører sig på Jorden"*. Med den sætning i hånden er der basis for en hel del aktivitet, og det har vi mennesker ikke været sene til at udnytte.

### **Nye påbud om naturen**

Der er ikke noget at sige til, at Jorden og menneskeheden på mangfoldige måder har det dårligt. Derfor skal vi have formuleret nogle flere eller andre bud – baseret på ny dannelse og nye værdier. Ti nye bud om naturen, Jorden, atmosfæren, dyrene, ikke bare om din næste her og nu, men om den endnu ikke fødte næste, de endnu ikke fødte generationer af mennesker. Vi har ikke ti nye bud, men vi har sytten nye mål, FN's verdensmål, der indtil videre kan træde i stedet for ti nye bud.

Vi skal lære at respektere naturen i langt højere grad, end tilfældet har været i de sidste få hundrede år. Menneskeheden opfører sig på mange måder bevidstløst og hovedløst. Vi har udviklet teknologier, kemikalier mm., der er i stand til at smadre og ødelægge alt. Det kræver ikke stor videnskab at se, at dette er galt og går galt. Menneskeheden skal ændre kurs. Skal huske, at planeten

Jorden blev dannet for 4,567 milliarder år siden. At de første organismer blev skabt for 3,8 milliarder år siden. At arten Homo udviklede sig i Afrika for 2,5 millioner år siden. Og at Homo Sapiens blev udviklet i Østafrika for 200.000 år siden. Man regner med, at der omkring Kristi fødsel levede ca. 200 millioner mennesker på Jorden. Det tal voksede på 1800 år til 1,1 mia. i år 1800, til 1,5 mia. i år 1900 – og til 7,5 milliarder mennesker i dag.

Vi mennesker, der har været til stede på jorden i en forsvindende lille del af jordens historie, opfører os – undertiden med både bibel og landets love i hånden – som om vi kan skalte og valte med denne natur, sådan som det passer os bedst ud fra allehånde kortsigtede og ofte meget snævre hensyn og ønsker. Vi skal til i dybden at forstå, at det kan vi ikke blive ved med. Tvært imod skal hensynet til naturen opgraderes voldsomt og hurtigt. De sidste hundrede års udvikling har været eksorbitant voldsom. Næsten en eksplosion, og denne udvikling skal nu nødvendigvis under en ny form for lederskab og kontrol.

*”Tilsammen repræsenterer de nordiske byer og lande meget betydelige styrker, når det handler om verdensmålene. Potentialerne i disse styrker bliver kun til virkelighed, såfremt de nordiske land, byer og erhvervsvirksomheder begynder at samarbejde på nye måder”.*

Verdensmålene, FN's 17 bæredygtigheds mål, hører til i dette felt. Vi bør spørge: Med hvilken ret ødelægger og destruerer vi natur, vi, homo sapiens, der har været til stede på kloden i en uendelig kort periode sammenlignet med de millioner og milliarder af år, hvor det, vi frimodigt og ud fra kortsigtede og totalt skæve kalkulationer angriber, ødelægger, destruerer og fjerner? Vi evner ikke at sætte et blad på en nælde, men vi tillader os hver dag at ødelægge habitatområder og udrydde dyrearter. Det er på tide, at vi indser, at ikke kun mennesker, men også naturen skal have rettighedserklæringer. Og ikke blot de nulevende mennesker, også de endnu ikke fødte mennesker skal have eksplicite rettigheder.

### **Nordiske perspektiver**

Danmark har en række udfordringer, der må adresseres for at man kan sige, at Danmark seriøst stræber efter at opfylde sine forpligtelser i forhold til verdensmålene. Det er primært regerings- og Folketingsanliggender, men det er i meget høj grad også vigtige strategiske emner for kommuner og regioner. Noget andet er, at Danmark på alle verdensmålenes områder har så betydelige styrker og kompetencer, at Danmark både kan og bør tilbyde en række andre lande i verden støtte, hjælp, leverancer, kompetencer – i nogle tilfælde som støtte og i andre tilfælde som ydelser, som modtageren betaler for.

Også for dansk erhvervsliv repræsenterer verdensmålene en stor mulighed, store potentialer, der måske i denne sammenhæng også skal ses i og virkeliggøres og videreføres i en nordisk sammenhæng. Tilsammen repræsenterer de nordiske byer og lande meget betydelige styrker, når det handler om verdensmålene. Potentialerne i disse styrker bliver kun til virkelighed, såfremt de nordiske lande, byer og erhvervsvirksomheder begynder at samarbejde på nye måder, hvilket i virkeligheden også vil være i god overensstemmelse med verdensmålene, nemlig mål nummer 17, der handler om partnerskaber for handling. Det er en ny partnerskabstænkning, der er behov for – en tænkning, som rummer potentialer, som det på nuværende tidspunkt kan være vanskeligt at præcisere – men som formentlig er meget betydelige.

### **Profit for life**

Når der tales om profit: Er det profit som mål eller profit som middel? Hvad er meningen med virksomheden og profitten? Er det vækst som middel til et mål, fx livskvalitet, eller er det vækst for vækstens egen skyld – koste hvad det koste vil?

Vi har lært: Der skal være styr på pengene og på pengeaktiverne. Derfor bruger vi enorme ressourcer på at lave regnskaber, holde øje med penge, likviditet, overskud; vi reviderer og rapporterer i én uendelighed – når det handler om penge: Helårs-, halvårs-, kvartals-, måneds-, dagsregnskab, ja næsten timeregnskaber. Men hvad med de levende aktiver? Hvad med mennesker og natur? Og hvad med virkningerne på langt sigt?

Den amerikanske finansanalytiker og forsker Joseph Bragdon udgav for nogle få år siden bogen: Profit for life. Case Studies in Living Asset management. Bragdons bog er en af de mest betydningsfulde inden for det erhvervsøkonomiske og ledelsesmæssige felt i lang tid. "Profit emerges from a caring stewardship culture", siger J. Bragdon.

J. Bragdon påviser i sine omfattende analyser, at der er en sammenhæng mellem virksomheders etik og bæredygtighedstænkning – på den ene side, og virksomheders profit på den anden side. Den afgørende sontring i en ny teori om virksomheder er sontringen mellem: Levende aktiver (mennesker og natur) og Ikke-levende aktiver (kapital). De virksomheder, som Bragdon har studeret, og som gennem lange perioder har været økonomisk gode og sunde virksomheder, er karakteriseret ved helhedstænkning, respekt for menneskerettigheder, klar mening om, hvorfor virksomheden eksisterer, respekt for medarbejderne, respekt for naturen, respekt for kunderne, respekt for strategiske partnere og respekt for omgivelserne.

*"Hvad er meningen med virksomheden og profitten? Er det vækst som middel til et mål, fx livskvalitet, eller er det vækst for vækstens egen skyld – koste hvad det koste vil?"*

# Om planetarisk husholdning og forvalterskab

Virksomhedens strategiske råderum

*”Den politiske debat er præget af et vulgært, indforstået, ofte uforståeligt, økonomisk fagsprog, hvor alt gøres op i penge. Det har vidtrækkende konsekvenser for mennesker, samfund, kloden og fremtidige generationer, at økonomer er de eksperter, der lyttes mest til”.*

## Private virksomheder er vigtige

En betydelig del af den produktion, der i dag finder sted i millioner af virksomheder verden over, er ikke-bæredygtig. For at forstå, hvorledes det går til, skal man forstå, hvorledes der træffes beslutninger i virksomheder, organisationer, husholdninger og lande. Det er i vid udstrækning i virksomhederne, at de beslutninger træffes, der er afgørende for, i hvilket omfang og i hvilket tempo, bæredygtig adfærd fremmes eller ikke fremmes. De politiske beslutninger på alle niveauer er afgørende for de rammer og vilkår, som både virksomheder og husholdninger agerer inden for og må respektere, men det er i selve de private virksomheder, at det i vid udstrækning afgøres, hvilken udvikling der finder sted i verden på bæredygtighedsområdet. Det er nemlig her, alle indkøbs-, produktions-, salgs- og andre beslutninger træffes. Det hører selvsagt med til billedet, at dette sker i et meget kompliceret samspil med de millioner af forbrugere verden over, der er i kontakt med virksomhederne i alle de transaktioner, der finder sted på markederne, og som tilsammen er med til at afgøre den industrielle-økonomiske udvikling i verden.

## Strategisk ledelsesproces

Enhver seriøs strategisk ledelsesproces indeholder traditionelt nogle bestemte elementer. For det første en situationsbeskrivelse og vurdering af den situation, som den pågældende organisation befinder sig i eller er karakteriseret ved i udgangssituationen. For det andet en mål- og visionsbeskrivelse af, hvor organisationen vil hen, hvad den vil opnå, og hvilke mål og visioner den har for sin eksistens og videre udvikling. Dernæst vil den strategiske proces for det tredje indeholde en biografisk-historisk beskrivelse og analyse af den historie, de begivenheder og beslutninger i fortiden, der har ført organisationen frem til den nuværende situation. For det fjerde vil det strategiske arbejde indeholde en mere eller mindre omfattende beskrivelse og analyse af de

omgivelser, som organisationen befinder sig i, og som den dermed selv er en del af. Og endelig er det femte element en juridisk-institutionel dimension, der afgrænser organisationens handlingsrum i forhold til den nationale og internationale lovgivning og de aftalesystemer, som organisationen er undergivet og er part i, og som den derfor må leve op til.

Tilsammen fører en sådan strategisk ledelsesproces frem til en indkredsning af et handlingsrum for organisationen, inden for hvilket det er muligt at operere og træffe både strategiske og operationelle beslutninger. Vi kalder det virksomhedens strategiske råderum. Afgrænsningen af dette råde- eller handlerum og de kriterier og den lovgivning, virksomhederne træffer deres beslutninger ud fra, er selvsagt afgørende for, hvilke konkrete beslutninger virksomhederne træffer. Holdningen og forståelsen har hidtil i langt de fleste lande i verden været, at enhver virksomhed kan udfylde dette rum på lige netop den måde, som virksomheden finder, er bedst for den – men altid under den forudsætning, at gældende love og aftaler overholdes.

### **Vide rammer for virksomheder**

Vi taler om et liberalt syn på den private virksomhed og dens muligheder og opgaver, og dette syn har i praksis været karakteriseret ved åbne og frie markeder i store dele af verden, hvor virksomheder har udbudt produkter og ydelser, som et marked dernæst har efterspurgt. Eller omvendt: Et marked har efterspurgt ydelser og produkter, som private virksomheder herefter har svaret på ved at producere og levere det efterspurgte til markedet. Og på baggrund af denne såkaldt frie prisdannelse bliver og er milliarder af handler eller transaktioner blevet indgået. Vi taler altså om frie markeder, om fri prisdannelse, om en fri markedsøkonomi.

Inden for lovens rammer har virksomhederne meget vide rammer for, hvad de vil udvikle, producere, markedsføre og sælge. Om de vil sælge usund, måske sundhedsfarlig, mad eller økologiske, sunde og bæredygtigt producerede fødevarer, er op til virksomhedernes ledelser. Hvis de vil udvikle og producere våben til børn, er det i visse lande op til virksomhederne. Om de vil udvikle kemikalier, hvis virkninger for mennesker og dyr man ikke har nogen sikker – om nogen – viden om, er også op til virksomhederne.

**”Selv i disse første årtier af det 21. århundrede er det økonomiske antagelser, værdier og trossætninger, der bestemmer, hvad og hvordan vi tænker, føler, beslutter og gør”.**

Op gennem 1900-tallet blev der på den måde udviklet ca. 100.000 nye kemikalier i Europa, hvis virkninger man ikke havde og ikke har nogen sikker viden om. Tænkningen er, at alt er tilladt, indtil det er bevist, at det er skadeligt for mennesker og dyr. Det siger sig selv, at hvis millioner af virksomheder verden over hver dag på den måde træffer globalt set uhensigtsmæssige

beslutninger, så lider kloden derved og en række problemer akkumuleres i kølvandet på en sådan globalt set u hensigtsmæssig strategisk adfærd fra de private virksomheders side.

Megen lovgivning verden over ansporer virksomheder til ikke-bæredygtig adfærd. Meget efterspørgsel fra forbrugere verden over fremmer ikke-bæredygtig produktion. Mange interesseorganisationer og tusindvis af lobbyister verden over arbejder hver dag systematisk og ensidigt for at fastholde og udbygge ikke-bæredygtig produktion og adfærd. Og det på trods af, at der på første række sammen med rådgivere og eksperter sidder økonomer og ude i periferien står fysikere, kemikere, pædagoger, psykologer, sundheds- og ernæringseksperter og mange andre slags eksperter og advarer. Verden er fyldt med udredninger og analyser, der klargør og dokumenterer, hvor skadelig denne adfærd fra virksomhedernes side er, og vi har samtidig tilgængelig viden, der viser, hvorledes vi kan dreje verdens udvikling i en anden retning.

*Afgrænsningen af det strategiske råde- eller handlerum og de kriterier og den lovgivning, virksomhederne træffer deres beslutninger ud fra, er selvsagt afgørende for, hvilke konkrete beslutninger virksomhederne træffer.*

### **Ny økonomi**

Kate Raworth taler i sin bog, Doughnut Economics om, at "økonomi er det offentlige livs og den offentlige sektors og politiks forståelsesramme, og det er den, der former de moderne samfund. Selv i disse første årtier af det 21. århundrede er det økonomiske antagelser, værdier og trossætninger, der bestemmer, hvad og hvordan vi tænker, føler, beslutter og gør. Det har vidtrækkende konsekvenser, at økonomer er de eksperter, der lyttes mest til. For økonomer ser verden med de dominerende økonomiske teoriers begrebsverden, og denne begrebsverden gør alt op i penge".

Økonomer måler ikke dyrenes lidelser og udryddelse, måler ikke en række af de ofre, der er forbundet med det moderne erhvervslivs høje produktivitet. Og intet kan være de økonomiske modeller mere ligegyldigt end den globale klimasituation, for ikke at tale om de fremtidige generationer. Tværtimod udarbejder lande og virksomheder fortsat regnskaber, der kun indeholder en del af de omkostninger, der er forbundet med at producere de pågældende virksomheders varer. En lang række omkostninger eller ofre forbundet med den aktuelle produktion bliver ikke medregnet i virksomhedernes og landenes regnskaber. Man taler i den sammenhæng bl.a. om eksternaliteter; det gælder f.eks. det CO<sub>2</sub>-udslip, der er en følge af virksomhedens aktiviteter.

## **Naturen som redskab**

Klassiske økonomer og klassiske ledelsesteoretikere er blevet forenet i en forståelse af, at mennesket kan og skal tage magten over naturen. Det er en forståelse af, at naturen er menneskets redskab og middel, som vi mennesker kan bruge til hvad som helst. Til at underbygge og formidle denne forståelse har økonomer og ledelsesforskere opbygget en række simple og urealistiske modeller og teorier. Resultatet er, at vi driver rovdrift på naturen, og der er næsten ingen grænser for, på hvilke områder mennesker tror, at de kan intervenere i naturens processer og sammenhænge – alene ud fra kortsigtede økonomiske betragtninger.

Ordet økonomi kommer af de græske ord oikos og nomos, der betyder henholdsvis husholdning og normer, altså normer eller regler for husholdning. I de mellemliggende mange år har vi glemt, at økonomi dybest set handler om at holde ordentligt hus med det hele, med hele huset. I virkeligheden peger det frem mod det, som vi i dag vil kalde planetarisk husholdning og planetarisk lederskab eller forvalterskab. Det handler om alle ressourcer og om alle familiemedlemmer, hvoraf der lige nu er knap 7,5 milliarder. Det handler om kloden. Men i stedet for at holde hus ødelægger vi faktisk huset.

Det økonomiske og ledelsesmæssige sprog dominerer på alle områder af samfundslivet. Værdien af alt opgøres i penge. Vort sprog og vores forståelse er, at skoler, universiteter, kulturinstitutioner som f.eks. teatre og museer, hospitaler og andre offentlige virksomheder skal levere ydelser, skal kunne betale sig, skal producere til konkurrencedygtige priser og omkostninger, og kan de ikke det, skal de konkurrenceudsættes, privatiseres eller nedlægges. Alt handler om økonomi, hvilket i den offentlige forvaltning fører til, at det er finansministerierne, der bestemmer.

Den offentlige politiske debat er præget af et vulgært, indforstået, ofte uforståeligt, økonomisk fagsprog med en række fagudtryk og indforståede sammenhænge. Ofte har man det indtryk, at de, der taler dette sprog, ikke selv forstår, hvad de siger. Og ofte må man undres over, hvor primitivt økonomer taler. Vi skal ud af dette fængsel. Vi skal tale et meget mere nuanceret sprog. Det kræver som noget selvfølgeligt, at flere videnskaber forenes. Kald det tværfagligt samarbejde; kald det ved nye navne. Det er ikke det afgørende. Det afgørende er, at der skabes en respekt – ikke bare for mennesket på jorden, men også for naturen, planter og dyr. Får vi ikke etableret en meget mere balanceret udvikling på kloden, der bl.a. handler om respekt for biodiversiteten og om generelt og målbevidst at accelerere omstillingen til bæredygtighed, så kan vi med sikkerhed forudsige meget alvorlige begivenheder på planeten jorden.

*”Den offentlige politiske debat er præget af et vulgært, indforstået, ofte uforståeligt, økonomisk fagsprog med en række fagudtryk og indforståede sammenhænge. Ofte har man det indtryk, at de, der taler dette sprog, ikke selv forstår, hvad de siger”.*



## Mål, grænser og bundlinjer for bæredygtigt lederskab

Ny balance mellem mennesker og natur

*”FN’s 17 bæredygtigheds mål repræsenterer den referenceramme, som virksomheder, byer og samfund i fremtiden vil orientere sig imod. De 17 mål vil repræsentere både fremtidens mål og fremtidens bundlinjer”.*

Kapitalismens store løfte er vækst. Nogle taler om et implicit løfte, men under alle omstændigheder taler næsten alle om vækst. Og vækst betyder i denne sammenhæng kortsigtet, materiel, økonomisk vækst; dvs. vækst i omsætning, produktion, overskud, beskæftigelse, markedsandele, BNP m.m. Det er økonomi, produktion, tal. ”Vi skal tilbage på vækstsporet”, siger politikerne. ”Uden vækst dør vi”, siger erhvervslederne. Ja, selv universiteter, skoler, plejehjem, biblioteker, hospicer, kirker og andre offentligt ejede virksomheder og institutioner skal præstere vækst. Hvorfor? Fordi!

Det siger sig selv, at væksten har en række positive sider. Men det er også uomtvisteligt, at den vækst, som vi jagter, har meget store og mere eller mindre utilsigtede og uerkendte effekter, ofre, omkostninger m.m. Det handler f.eks. om udledning af CO<sub>2</sub>, allehånde former for forurening og affald m.m. fra den enkelte virksomhed; det handler om sygdomme som stress, angst og depression hos ledere og medarbejdere i virksomhederne forårsaget af eller relateret til arbejdsmiljøet; det handler om arbejdsulykker og om mange forskellige typer af virkninger på natur og dyr og på andre mennesker uden for virksomhederne, f.eks. kunder og købere af de produkter og ydelser, som virksomhederne leverer.

### **Ny balance**

Bæredygtighed handler om at etablere en ny balance mellem mennesker og natur. Den Store Acceleration, den voldsomme industrielle og økonomiske udvikling op gennem 1900-tallet, har haft en så stor og negativ indflydelse på naturen i bred forstand, at afgørende nye tiltag er nødvendige. Intet at gøre, ser ikke ud til at være en mulighed. Heller ikke, selv om vi knytter meget store forventninger til den teknologiske udvikling i de kommende år. Konkret betyder det, at en række udviklingshastigheder og -retninger skal ændres: Klima, CO<sub>2</sub>-udledning, energi, plastikforurening, biodiversitet, fødevareproduktion og -forbrug, transport, turisme, sundhed etc. – og selvfølgelig forud for og sammen med dette: uddannelse, undervisning, dannelse, folkeoplysning.

## Grænser

De geologiske og de bio- og atmosfæriske ubalancer er så store, at der nu og her skal gennemføres markante tiltag. På den ene side kan der henvises til de ni planetariske grænser, der er udviklet af Stockholm Resilience Center, og som klart viser, inden for hvilke grænser de næste års industrielle og økonomiske udvikling skal finde sted, og på den anden side til FN's 17 bæredygtigheds mål, der er verdenssamfundets svar på, hvilke mål, der skal arbejdes mod i de kommende år, såfremt udviklingen på kloden skal drejes i en anden retning. Det handler om meget klare grænser og mål, som naturligvis skal tilpasses de konkrete sammenhænge, fx afhængig af, om det handler om Sverige, København, Kenya eller Færøerne. De planetariske grænser handler bl.a. om CO<sub>2</sub>-udledning, kvælstof-udledning, jordens udnyttelse og biodiversitet. Disse fire grænseværdier er allerede overskredet efter Stockholm Resilience Centers målinger og beregninger.

Verdenssamfundet er i de sidste 100 år blevet forbundet på måder, der nok principielt er de samme, som eksisterede for 100 år siden, men som har fået et meget mere reelt og konkret indhold i takt med, at verdens befolkning på ét hundrede år er vokset med ca. 6 milliarder mennesker samtidig med, at den teknologiske, økonomiske, produktions- og produktivitetmæssige udvikling også er eksploderet. Verden er blevet anderledes – og mindre. Astronauternes billeder af Jorden set ude fra rummet er det klare vidnesbyrd om dette. Verdenssamfundet skal nu lede verden; skal praktisere lederskab på en måde, der er uden fortilfælde, og som aldrig har været italesat på den måde. Det er en ny problemstilling og udfordring.

## Mål

Verdenssamfundet, repræsenteret ved FN, og en langvarig og kompliceret forhandlings- og konsensusproces, har opstillet 17 mål (og 169 delmål) for verdens udvikling i de kommende år. FN kan ikke selv implementere disse mål. Målene kan – og skal - være en katalysator for en global udvikling. Målene kan kun blive til virkelighed, hvis verdenssamfundet, repræsenteret ved de enkelte lande, byer og befolkninger, vil. Vi taler om en katalytisk proces, hvis hovedindhold og ide er, at FN formulerer mål, som virker som en katalysator for verdenssamfundet, som dernæst responderer på nye måder, der retter sig mod målene og handler om det enkelte individs, den enkelte virksomheds, organisations, kommunes og lands svar på, hvilke tiltag den enkelte enhed vil gennemføre som et svar på de mål, som verdenssamfundet har udformet. Heri består det katalytiske.

”Vi kan ikke blive ved med at tale om og basere stort set alle vigtige afgørelser på en simpel og meget mangelfuld markedsøkonomi, funderet på ufuldstændige opgørelser vedrørende både ofre/omkostninger og fordele/indtægter”.

Den katalytiske proces er i fuld gang. I danske dagblade kunne man se en stor annonce, indrykket af en række detailhandelsvirksomheder. Overskriften var: *Danmark mod madspild*. "Initiativet har sit afsæt i FN's verdensmål for bæredygtig udvikling", stod der. Senere hed det: "og der er også plads til forbedringer i Danmark". I en artikel i Mandag Morgen blev der talt om "det største samfundsøkonomiske paradigmeskifte i verdenshistorien, der handler om at bevæge sig fra en markedsdrevet økonomi til en klimadrevet økonomi". Dagbladet Politiken havde i en forside med overskriften: Paradigmeskifte. Den ledsagende tekst hed: "På dagen, som kan blive den varmeste i Danmark, er en række klimaaktører enige om, at der er skred i klimabevidstheden". Det er det katalytiske i praksis. Hvis det alene skete i Danmark, var det interessant nok, men det sker i hele verden i disse år. Den katalytiske proces er en realitet - og en nødvendighed.

### **Paradigmeskifte**

Bæredygtig ledelse og lederskab er en del af dette paradigmeskifte. Vi kan ikke blive ved med at tale om og basere stort set alle vigtige afgørelser på en simpel og meget mangelfuld markedsøkonomi, funderet på ufuldstændige opgørelser vedrørende både ofre/omkostninger og fordele/indtægter.

De traditionelle økonomiske modeller og institutioner har spillet fallit. Men vi holder krampagtigt fast i de gammeldags kalkulationer og regnskaber, hvad enten det handler om lande eller virksomheder. Simple, pinligt simple, talmæssige opgørelser får lov til at bestemme, hvad der produceres i virksomheder, og hvilke tiltag, der vedtages i byråd og parlamenter. Men beregningsgrundlagene er ofte så mangelfulde, at de efterfølgende beslutninger blot bidrager til at gøre ondt værre.

*"De 17 bæredygtigheds mål repræsenterer den referenceramme, som virksomheder, byer og samfund i fremtiden vil orientere sig imod. De 17 mål vil repræsentere både fremtidens mål og fremtidens bundlinjer".*

Som nævnt handler verdensmålene om at ændre dette, om at dreje udviklingen i verden i andre retninger. Noget af det vigtigste i den sammenhæng handler om virksomheders adfærd - verden over. Så længe, det er juridisk acceptabelt og økonomisk fordelagtigt for virksomheder og kommuner at indkøbe, producere og sælge ikke-bæredygtige produkter og ydelser, vil der finde en ikke-bæredygtig produktion sted.

### **Jura, økonomi og etik**

Jura, økonomi, etik og moral er blandt de faktorer, der er afgørende for menneskers handlinger. Verdensmålene indeholder alle disse aspekter. Landene har forpligtet sig til at udarbejde planer og

rapporter vedrørende deres arbejde med verdensmålene. Men det er meget vagt formulerede forpligtelser, og der er ingen strafforanstaltninger knyttet til en manglende overholdelse af bestemmelserne. Verdensmålene indeholder en lang række etisk-moralske tilkendegivelser, som individer, organisationer og lande kan vælge at forholde sig positivt til og aktivt arbejde for at realisere. Men alle kan også vælge det modsatte: At ignorere eller direkte modarbejde verdensmålene. Der er knyttet umådeligt store økonomiske konsekvenser, interesser og muligheder til verdensmålene, men det er op til milliarder af selvstændige økonomiske enheder på egen hånd at tage stilling til, hvilken indsats de hver især vil yde i forhold til verdensmålene, herunder vælge intet at gøre. Det er på samme tid styrken og svagheden ved den katalytiske tilgang. Virker den, og virker den tilstrækkelig hurtigt og effektivt?

### **Indre og ydre dimension**

Bæredygtig ledelse er at svare Ja til FN's bæredygtighedsmål; bæredygtig ledelse har en indre og en ydre dimension. Det oven for nævnte handler mest om den ydre dimension, de ydre kriterier og dimensioner, som den bæredygtige ledelse retter sig imod og holdes op imod. Over for det handler den indre dimension om menneskets, det enkelte menneskes bevidsthed, følelser, tanker og motiver – og dermed også om grupper af mennesker. Det handler om oplysning, dannelse, sundhed, rettigheder, livssituation, tryghed – om menneskers menneske-, natur- og verdenssyn – og om den deraf afledte praksis.

De fleste virksomheders mål handler fortsat om kortsigtet profit. Og derfor handler mange bundlinjer om det samme. Mål og bundlinje hører sammen. Og fordi virksomhedernes mål ændrer sig i disse år, ændres også bundlinjerne. Og fordi samfundenes mål ændrer sig, ændres også samfundsregnskaberne. Vi taler igen og igen om BNP, bruttonationalproduktet, opgjort på simple og højst utilstrækkelige måder i kroner. Vi vil også tale om penge, både i virksomheder og i lande, om ti år, men vi vil tale om meget mere. Vi vil tale om klimamål, energimål, CO2-mål, kvælstofmål, ligestillingsmål, uddannelsesmål, ressource mål – og om tilsvarende bundlinjer. Eller for at sige det på en anden måde: FN's 17 bæredygtighedsmål repræsenterer den referenceramme, som virksomheder, byer og samfund i fremtiden vil orientere sig imod. De 17 mål vil repræsentere både fremtidens mål og fremtidens bundlinjer.

*”Verdensmålene indeholder en lang række etisk-moralske tilkendegivelser, som individer, organisationer og lande kan vælge at forholde sig positivt til og aktivt arbejde for at realisere. Men alle kan også vælge det modsatte: At ignorere eller direkte modarbejde verdensmålene”.*

# Verdensmålene – ikke en tilstand, men en bevægelse

Nye tanker og strategier

*”Virksomheder verden over lærer i disse år verdensmålene at kende; tager dem til sig, arbejder med dem, gør dem til en del af deres strategi og idegrundlag. Det går stærkt!”*

## Man skal kende historien

Fornyelig var jeg sammen med direktionen for en meget succesfuld og globalt arbejdende dansk virksomhed – med milliardomsætning. Min opgave var at være med til at tegne nogle billeder af virksomhedens fremtid, nogle perspektiver og muligheder - og ikke mindst udfordringer. Det brugte vi et par dage på, men forinden tog vi et blik på ledelsesteoriens historiske udvikling med fokus på navne som F. W. Taylor, A. Maslow, Edward W. Deming, Peter F. Drucker, Edgar Schein, Henry Mintzberg, Peter Senge og Otto Scharmer. Det ønskede direktionen, for – som det blev sagt: Man skal kende historien, forholde sig til den, forstå den og dens forudsætninger, hvis man på kompetent vis skal lede en virksomhed ind i fremtiden. Og man skal kende og huske Einsteins ord: *”Today’s problems come from yesterday’s solutions”*, en sætning, som hænger nært sammen med en anden berømt Einstein-sætning, nemlig: *”Et problem kan ikke beskrives og løses med den tænkning, der har skabt det”*.

## Ikke retvisende regnskaber

I mere end hundrede år har den amerikanske ingeniør, F. W. Taylor (1856-1915) domineret den organisatoriske og ledelsesmæssige tænkning og praksis i verden. Nøglen er enkel ingeniørvidenskabeligt domineret rationel tænkning. Svaret på det er Taylors såkaldte *”principles of scientific management”*, de såkaldt videnskabelige ledelsesprincipper, der bl.a. handler om den funktions- eller siloopdelte og lagdelte organisationsmodel, som vi hylder og bruger overalt.

Ud af denne scientific management-bevægelse er der kommet meget godt – og meget problematisk. Produktionen og produktiviteten i verden er vokset i uhørt skala og omfang. Men det er ofte sket på ikke-bæredygtige måder. Taylors organisatoriske tænkning gik hånd i hånd med en simpel økonomi- og regnskabstænkning og -praksis, der indebærer, at de regnskaber og kalkuler, som man arbejdede og arbejder med, og som dannede og danner grundlaget for mange, de fleste, af de beslutninger, der træffes i virksomheder verden over, nok ikke var og ikke er retvisende – for

nu at bruge dette gamle regnskabsudtryk. Regnskaberne og kalkulerne indeholder ikke og baseres ikke på retvisende billeder af hverken de fordele eller de ofre og konsekvenser, som er forbundet med de pågældende virksomheders produktion, aktiviteter og virke. Og det har og har haft voldsomme negative konsekvenser.

Et af resultaterne af den betydelige industrielle udvikling, som denne videnskabelige ledelse var og er en del af, er det, vi kalder Den store Acceleration op gennem 1900-tallet, som samtidig er nært forbundet med den simple væksttænkning, der er blevet en del af vores dna. Jeg hævdede over for direktionen, at vi skal gå andre veje nu, nye veje. Jeg hævdede, at business as usual på mange måder og områder ikke længere er en mulighed. Jeg hævdede, at nye veje er både nødvendige og mulige – og tilmed attraktive.

### **Kortsigtede talmæssige økonomiske målinger**

Skal man ledelsesmæssigt arbejde med bæredygtighed, skal man bl.a. gøre op med nogle af Taylors mekaniske ledelses- og organisationstænkning. Det er nok én af de største ledelsesudfordringer lige nu, og det handler om at gøre op med en mekanisk ledelsestænkning, som har domineret hele verden i mere end hundrede år. Taylor var ikke alene, men han er hovedrepræsentanten for det 20. århundredes største revolution i organisations- og ledelsestænkning og -praksis verden over.

I de første tre-fire tiår af det 20. århundrede var der fortsat tale om en meget enkel natur- og ingeniørvidenskabelig ledelsestænkning; dernæst, fra perioden efter anden verdenskrig, om en mere avanceret matematisk domineret og tværvideenskabeligt orienteret management science-tænkning, en tænkning, hvor den inderste kerne fortsat var den Taylor-dominerede rationalitets-, produktivitets- og kortsigtede optimeringstænkning. Og endelig er der tale om en fortsat målings- og kvantitativt orienteret adfærdsvidenskabeligt baseret ledelses- og human-ressource orienteret tænkning fra de sidste 30-40 år af århundredet.

*”Skal man ledelsesmæssigt arbejde med bæredygtighed, skal man bl.a. gøre op med den amerikanske ingeniør F. W. Taylors mekaniske ledelses- og organisationstænkning. Det er nok én af de største ledelsesudfordringer lige nu”.*

I alle disse år har den målestok, der har været anvendt, både i offentlige og private virksomheder og på samfundsniveau, været baseret på simple og kortsigtede talmæssige økonomiske målinger; konkret i form af økonomiske regnskaber i virksomheder og bruttonationalproduktopgørelser på

samfundsniveau. Der er en gammel indsigt og erfaring, der siger: Man får det, man måler. Hvis man vil have kortsigtet økonomisk profit og vækst, skal man belønne adfærd, der fører til øget produktivitet og vækst. De fleste beslutninger i verden i disse mange år har været begrundet i og været tæt relateret til kortsigtet produktivitet og økonomisk vækst og har derfor gjort brug af F. W. Taylor's værktøjer og anbefalinger.

### **Den ankommende fremtid**

Jeg fremhævede på seminaret grundtænkningen i den såkaldte Teori U, der dybest set handler om at erkende, at vi ikke kan løse nutidens problemer med den tænkning og de svar, der har skabt dem, og at vi derfor skal holde op med vor vanetænkning og tænke og implementere nye svar, betræde nye veje. Det er en teori, eller om man vil: en ledelsestænkning, der godt kan forekomme lidt mystisk og luftig, men det skal man ikke lade sig afskrække af. Grundlæggende er der meget at hente i teorien, der jo bl.a. taler om at lede og lære ud fra den emergende fremtid, den ankommende fremtid, samtidig med, at den taler om og interesserer sig for virksomhedens højeste fremtidige potentialer. Det siger sig selv: Der er ikke lette og mekaniske veje til nytænkning og nye fremtider.

Vi talte om to enkle organisatoriske og ledelsesmæssige sætninger og bevægelser: (1) Fra ledelse til selvledelse, og (2) Fra organisation til organisering. Man kan sige, at det er nogle lette eller billige formuleringer, men i en lille gruppe af topkompetente ledere kan disse to sæt ord give anledning til mange og meget frugtbare og nyttige drøftelser. Det gjorde de her.

*”Vi talte om to enkle organisatoriske og ledelsesmæssige sætninger og bevægelser: (1) Fra ledelse til selvledelse, og (2) Fra organisation til organisering”.*

Jeg præsenterede dernæst FN's 17 bæredygtighedsmål, verdensmålene, for direktionen, og ud fra dette bevægede vi os ind i en eftermiddags drøftelser af disse verdensmål og begrebet bæredygtighed. Ordet og fænomenet bevægelse kom til at spille en stor rolle. Hvilken bevægelse skulle denne direktion, denne virksomhed ikke bare være en del af, men også være med til at initiere, facilitere og vedligeholde? Hvilken bæredygtighedsdagsorden skulle være denne virksomheds? Det blev meget hurtigt tydeligt, at denne (og alle andre) virksomhed er en del af store og betydningsfulde netværk, i Danmark og ude i verden. Det handler ikke om denne virksomhed alene; det handler om mange virksomheder. Hvordan kan man arbejde sammen? Hvordan kan man påvirke hinanden? Hvordan kan man støtte og inspirere hinanden?

På dette seminar talte direktionen sig frem til en klar beslutning og strategi om, at verdensmålene skal være en del af virksomheden, og virksomheden skal være en del af den ansvarlighed, ambition og nytænkning, som verdensmålene repræsenterer. Alt dette kan naturligvis ikke ske fra den ene

dag til den anden. Der er mange interesser og mange hensyn. Det afgørende er ikke, at man bevæger sig med lynets hast, men at man bliver en del af en bevægelse. Og det blev man klar over: Det ikke bare bliver vi; det er vi faktisk allerede – erklærede man.

### **Verdensmålene er en mulighed**

Verdensmålene er ikke et problem og en omkostning. Verdensmålene er en mulighed, en chance, er en del af den nye virksomheds nye forretningsmodel og forretningsplan. Og det var da også én af dagens beslutninger i denne retning: En ny forretningsplan og nye strategielementer skal fremlægges for bestyrelsen.

Skal de ambitioner og håb, der ligger indlejret i verdensmålene, realiseres, skal mange virksomheder gøre som denne: De skal tænke sig om; de skal revurdere deres strategi og idegrundlag – og de skal turde se, at de lever i en anden verden, end i går – og så skal de handle.

Jeg siger ikke, at der ikke er sket noget væsentligt siden F. W. Taylor. Jeg siger, at hvis vi kunne gennemlyse de kalkuler og beslutninger, der træffes overalt i verden i dag, så er der mange spor efter Taylors principper og metoder. Og samtidig kan man konstatere, at det er et paradigme, der fører til så katastrofale beslutninger og resultater, at hele paradigmet, hele skelettet, vakler. Det vakler, fordi det bliver mere og mere åbenlyst, at kloden er på en katastrofekurs, hvilket bl.a. og helt synligt fører til klimaændringer med katastrofale følgevirkninger.

### **Kursskifte**

Taylors modeller og ræsonnementer var en skelsættende faktor i den industrielle verdens udvikling. Men der er behov for et markant kursskifte nu. Det, der før var en god og effektiv løsning, er nu ofte et problem. Der er et stort behov for at nedbryde mange af de siloer, søjler og funktioner, som verden med stor iver og systematik er blevet opsplittet i op gennem 1900-tallet. Mange af de opgaver og udfordringer, som verden og verdens organisationer står over for i dette århundrede, kan ikke effektivt og hensigtsmæssigt løses inden for rammerne af den organisationstænkning, som Taylor var ophavsmanden til. Nye organisations- og samarbejdsstrukturer skal udvikles og implementeres. Det gælder på det høje niveau, fx FN, hvor det i en nylig udgivet rapport nævnes, at FN ikke kan løse sine mange opgaver med de mange siloer, som organisationen nu er opsplittet i. Og det gælder på det helt nære niveau, fx skolen, plejehjemmet, kommunen m.m.

*”Verdensmålene er ikke et problem og en omkostning. Verdensmålene er en mulighed, en chance, er en del af den nye virksomheds nye forretningsmodel og forretningsplan. Og det var da også én af dagens beslutninger i denne retning: En ny forretningsplan og nye strategielementer skal fremlægges for bestyrelsen”.*



## En privat virksomhed vil hjælpe verden

Globalt førerfelt af virksomheder

*”Det gamle virksomhedsparadigme krakelerer. Det gamle paradigme indebar bl.a., at det er i orden, at private virksomheder agerer dybt uansvarligt i forhold til naturen, klimaet, de næste generationer, kunderne, de ansatte m.m.”*

Jeg mødtes med en direktør i en stor international dansk virksomhed. Vi mødtes primært for at tale om FN's 17 bæredygtighedsmål – verdensmålene. Hans virksomhed har besluttet at arbejde med verdensmålene i alt, hvad de har med at gøre, herunder eksplicit inddrage og bruge verdensmålene, når virksomheden afgiver tilbud, formulerer og iværksætter projekter, deltager i licitationer og udvikler egne strategier.

Det er klogt. Dermed placerer virksomheden sig nemlig i et globalt førerfelt af virksomheder, der forstår, at de 17 dimensioner, som verdensmålene repræsenterer, vil være modellen for, hvordan virksomheder i fremtiden arbejder med strategier og projekter, og for, hvordan man kommunikerer med andre virksomheder og lande om dette.

### **Samarbejde mellem konkurrenter**

Under mødet sagde den pågældende direktør: *”Jeg havde en interessant oplevelse forleden. Jeg deltog i et møde med repræsentanter for to andre store konkurrerende danske virksomheder. Målet var at etablere et samarbejde om en meget stor opgave i udlandet. Vi kunne godt hver især løse opgaven, hvis det var det, vi ville. Men vi kunne løse opgaven både bedre og billigere ved at samarbejde – og så kunne vi samtidigt udvikle nye standarder og metoder. Så det gjorde vi – stik imod alle traditioner og fordomme”.*

Herefter fortalte han om, hvor hans virksomhed havde fået de største nye ordrer og opgaver i år. Det var Afrika. Der foregår enormt meget i Afrika. *”Det er underligt, sagde han, at konkurrenter ikke taler mere sammen”*, og så føjede han til – hvad der nok vil overraske mange: *”Hvorfor bytter vi ikke engang imellem medarbejdere med vore konkurrenter?”* Underlige meninger og spørgsmål. Men jeg hørte rigtigt. Det var, hvad han sagde.

Han var en meget tænkmand. Han ser i sin hverdag, hvor meget, der spildes og hvor store potentialer, der går tabt, ikke virkeliggøres, når virksomheder ikke udnytter de synergifordele, der ligger i samarbejde, videndeling og partnerskaber. Hans grundlæggende og grænseoverskridende tænkning er, at konkurrenter bør samarbejde, om ikke af andre grunde, så fordi det er en mulighed for at skabe en bedre verden. Og at være med til at skabe en bedre verden er hovedformålet med hans virksomhed. Penge, omsætning, indtjening og overskud er forudsætninger for dette. Og derfor er virksomheden også en forretning - og skal og bliver drevet som sådan. Men den har et højere formål end kortsigtet profit. Hvis man er i det humør, kan man godt sige, at dette er en billig omgang. For det kan enhver sige. Men det er faktisk ikke rigtigt, for hans kropssprog, adfærd og gerninger viser, hvad han dybest set mener og står for.

### **Nyt mindset hos virksomhedsledere**

Hans forundring over, at konkurrenter ikke engang imellem bytter medarbejdere, således at medarbejderne gensidigt får tilført ny viden, ny inspiration, nye kontakter mm., var ikke bare nogle billige og letkøbte strøtanker fra hans side. Det var i virkeligheden udtryk for konturerne af et nyt mindset hos en virksomhedsleder, et nyt mindset, som han slet ikke er så alene om, som man måske umiddelbart skulle tro.

Det gamle virksomhedsparadigme krakelerer. Det gamle paradigme indebærer bl.a., at det er i orden, at private virksomheder agerer dybt uansvarligt i forhold til naturen, klimaet, de næste generationer, kunderne, de ansatte m.m. Hvor mange møg-produkter – rent ud sagt - sendes der ikke dagligt ud til alverdens forbrugere? Hvor meget skade og sygdom bliver der ikke påført medarbejdere i virksomheder verden over? Hvor meget forurener og forgifter private virksomheder ikke verden over? Jo, det gamle paradigme er for ringe i mange henseender, og det er kort og godt umuligt at forestille sig, at dette paradigme kan overleve. Det kan det ikke, fordi det ødelægger alt for meget.

*”Det gamle paradigme indebærer bl.a., at det er i orden, at private virksomheder agerer dybt uansvarligt i forhold til naturen, klimaet, de næste generationer, kunderne, de ansatte mm.”*

Paradigmeskiftet er i gang, og denne direktør er én af de ledere verden over, der ikke vil være med til at holde det gamle paradigme kørende. Han arbejder for det nye. Han repræsenterer en ny type og en ny generation af ledere, der mere vil være reglen end undtagelsen blandt fremtidens ledere.

### **Der er nød nok i verden til alle**

Ser man ud i den store verden, er der opgaver nok at løse, hvis bæredygtighedsmålene skal nås inden for en overskuelig årrække. Der er sådan set ingen grund til at kæmpe om de enkelte opgaver

eller projekter. Der er mere end nok til alle. Det minder mig om en sarkastisk, men nok en rammende udtalelse, jeg hørte, da jeg for nogle uger siden deltog i et møde i en nødhjælpsorganisation. En leder i organisationen sagde: *”Der er nød nok i verden til alle”*. Det er der desværre. Og derfor skal både nødhjælpsorganisationer, private virksomheder og mange andre slags organisationer måske til at se på sig selv og alle andre virksomheder og aktører med nye briller. Med nye begreber og forestillinger.

Når en privat virksomhed hævder, at den vil hjælpe verden, så bliver vi let skeptiske, fordi det strider mod vore fordomme. Og omvendt, når nogen hævder, at en nødhjælpsorganisation agerer for at fremme egne snævre interesser, vokse, få magt, holde andre ude osv., så bliver vi også overraskede og skeptiske, fordi også det strider mod vore forhåndsantagelser. Men vi skal hverken være blinde for, at en nødhjælpsorganisation kan være drevet ud fra snævre egeninteresser eller blind for, at private virksomheder kan arbejde for en bedre verden langt uden for deres egne snævre og kortsigtede egeninteresser.

Dette er naturligvis ikke let. Det handler om mange af de organisatoriske strukturer og kulturer, som vi har udviklet over mange år, og som nu praktiseres rundt omkring i verden – nogle steder og set fra nogle vinkler til stor nytte og andre steder og set fra andre vinkler med ringe eller ligefrem katastrofal ringe effekt.

Direktøren var i øvrigt ikke kun optaget af samarbejde mellem danske virksomheder. Han så et stort potentiale i et samarbejde mellem nordiske virksomheder – og imellem de nordiske lande. Han understregede i den forbindelse behovet for, ja, nødvendigheden af et samarbejde imellem de nordiske lande og deres regeringer. Bæredygtighed og de 17 verdensmål er noget af det vigtigste og mest lovende for danske og nordiske virksomheder i disse år. De nordiske landes regeringer burde arbejde intenst og målrettet med denne dagsorden – og arbejde sammen, til gavn for landenes befolkninger og erhvervsliv – og til gavn for verden.

Den mest markante sætning, der blev udtalt under vort meget interessante møde, var måske denne: *”Selvfølgelig skal en virksomhed som vores – med flere tusinde ansatte – tjene penge. Ellers er vi ikke en virksomhed. Men for mig er et stort overskud for vores virksomhed ikke det vigtigste. Det vigtigste er, at vi arbejder for de 17 verdensmål og på den måde bidrager positivt til udviklingen i verden”*.

Som allerede antydte: For mange mennesker vil dette være suspækt og utroværdigt. Direktøren siger det til mig og arbejder for det, fordi han ser og mener, at alle virksomheder bør arbejde i den retning. Det er et meget uklart standpunkt, for hvordan vurderer og måler man, hvornår man giver afkald på egen profit til fordel for større hensyn, og hvornår tjener man i virkeligheden ekstra penge ved at arbejde for verdensmålene?

*”De nordiske landes regeringer burde arbejde intenst og målrettet med denne dagsorden – og arbejde sammen, til gavn for landenes befolkninger og erhvervsliv – og til gavn for verden”.*

Regeringer og parlamenter er nødt til at være meget mere tydelige, når det handler om at formulere de rammer, som private virksomheder skal agere inden for, dels generelt og dels i forhold til verdensmålene. I den forbindelse er også kommunerne vigtige. Jeg ser for mig, at danske kommuner i de kommende år vil komme til at spille en stor rolle i relation til verdensmålenes implementering. Jeg minder som eksempel om, at både stat, regioner og kommuner er meget store indkøbere og entreprenører, og i forbindelse med alle de projekter og indkøb, som disse organisationer er involveret i, kan og bør der stilles klare krav til de potentielle leverandører, krav og specifikationer, der bl.a. vedrører verdensmålene.

### **Udviklingen trækkes af virksomheder og kommuner**

Det er interessant at se, at dette er et felt, hvor det ikke er danske forskere eller danske medier, der er i front, men hvor udviklingen i virkeligheden trækkes frem af visionære og ansvarlige erhvervs- og kommunale ledere – selvfølgelig hjulpet af en række civilsamfundsorganisationer, enkelte politikere og andre. Men det tunge læs trækkes af virksomheder og kommuner.

Verdensmålene er en realitet; verdensmålene er ved at blive en vejviser for regeringer, kommuner, byer og virksomheder. I Danmark har vi fået det tværpolitiske netværk bestående af knap 50 folketingsmedlemmer, der arbejder for verdensmålene, og dette netværk har etableret det såkaldte 2030-panel bestående af ca. 25 forskere og repræsentanter for virksomheder, organisationer m.m., som skal støtte og inspirere netværket.

Dette er nyt. Det er ikke en revolution. Men mit håb er, at det politiske netværk stille og roligt vil finde sammen i et engageret og ansvarligt samarbejde, hvor det handler om Danmark som et fremtidigt førende verdensmåls-land. Danmark har alle forudsætningerne for at blive dette. Det vil give Danmark et internationalt løft, og det vil være en saltvandsindsprøjtning for dansk erhvervsliv og for dansk forskning og undervisning.

*”Paradigmeskiftet er i gang, og denne direktør er én af de ledere verden over, der ikke vil være med til at holde det gamle paradigme kørende. Han arbejder for det nye. Han repræsenterer en ny type og en ny generation af ledere, der mere vil være reglen end undtagelsen blandt fremtidens ledere”.*

## Verdensmålene er en del af virksomhedens nye DNA

*”Denne morgen blev jeg mindet om, at den fjerde industrielle revolution, også er et organisatorisk-ledelsesmæssigt fænomen, og at den store udfordring er at forstå, hvorledes vi udvikler de kompetencer og intelligenser og de organisations- og ledelsesformer, der skal være i stand til at begribe og gribe alt dette”.*

Jeg lyttede til den adm. direktør for en dansk division af en international koncern. Han talte til alle medarbejdere i den danske organisation. Overskriften for den strategidag, som han åbnede denne tidlige morgen i København, var: Bæredygtighed.

*”Vi er ved at omdefinere virksomhedens DNA”*, sagde han. Og han henviste i den forbindelse til, at et DNA godt kan ændres over tid, og at det i hvert fald var, hvad der var ved at ske – og skulle ske – i denne virksomhed. Han talte om lokalt og globalt ansvar. Han talte om de nulevende og fremtidige generationer i verden. Han talte om nye strategier, om nødvendigheden af i fællesskab at udvikle nye strategier, og han understregede flere gange nødvendigheden af, at virksomheden kunne og skulle lære undervejs. Læring var noget fundamentalt i denne organisation. Den nye lærende organisation.

### Udsyn og helhedssyn

Her var en leder, der forstod, at vi lever i en ny tid. En leder, der ser behovet for udsyn og helhedssyn, ikke som bragesnak, men som realiteter i en ny virksomheds-, natur- og verdensforståelse. En virksomhed er ikke længere en lukket maskine, der kører sit eget kortsigtede og snæversynede løb. En virksomhed, eller rettere sagt: de virksomheder, der tilhører morgendagen, gør som denne leder: De udvikler, forbereder og gennemfører nye strategier, der indeholder et andet virksomheds-DNA, end det gamle.

*”Vi er ved at omdefinere virksomhedens DNA”*, sagde virksomhedens direktør.

Alt dette var baggrunden for, at denne strategidag skulle indledes med to gæsteforedrag. Jeg talte om de 17 bæredygtighedsmål, verdensmålene, og et andet foredrag handlede om cirkulær økonomi. Efter disse to oplæg skulle alle deltagerne arbejde med virksomhedens nye strategi – og i dette strategiarbejde deltog en kunstner – ikke bare for at pjatte lidt med nogle farver, men for at

arbejde seriøst, kreativt og anderledes. Jeg har aldrig hørt et sådant strategioplæg – en ung, begavet, fremtidsbevidst og ansvarlig topleder. Og jeg må også føje til vedrørende det kunstnerisk-kreative: Kunstnere har en stor opgave, når det handler om at være med til at udtænke, udforme, udfolde og virkeliggøre de nye organisationstyper og de nye strategier, der skal udgøre fremtidens bæredygtige organisationer. Mentale og fysiske mure, så store som den kinesiske mur, skal nedbrydes og gennemhulles i de virksomheder, der skal være en del af fremtiden.

### **Fjerde industrielle revolution**

Jeg blev denne morgen også mindet om, at den fjerde industrielle revolution, som vi er og skal være optaget af, og som jo i langt overvejende grad fremstilles som et fysisk, digitalt og biologisk fænomen, også er et organisatorisk-ledelsesmæssigt fænomen, og at den store udfordring måske ikke længere er at forstå aspekterne og potentialerne i den fjerde industrielle revolution, men at forstå, hvorledes vi udvikler både de nye kompetencer og intelligenser i mennesker og samfund og de nye organisations- og ledelsesformer, der skal være i stand til at begribe og gribe alt dette, således at det bl.a. udvikler sig til konkrete organisationer, hvor mennesker kan være, og som bidrager positivt til opnåelse af de 17 verdensmål. Verdensmålene og de ni såkaldt planetariske grænser fra Stockholm Resilience Center er den ene halvdel af den revolution, som den fjerde industrielle revolution er den anden halvdel af.

Denne leder og denne virksomhed står i skærende kontrast til de virksomheder, der benytter bæredygtighedsbegrebet og de 17 verdensmål som anledning til endnu en gratis omgang i branding-hjulet. Det er der nogle virksomheder, der ikke kan lade være med. Det er de samme virksomheder, der igennem flere år, undertiden flere årtier, har misbrugt og bidraget til at ødelægge CSR-begrebet. De har skamredet, misfortolket og udnyttet CSR til at tage nogle meget billige points hjem, men dog – heldigvis – undertiden uden at omgivelserne har ladet sig snyde. Noget af dette var og er så dumt, at omgivelserne gennemskuer det.

### **Ikke snyde**

Alligevel bliver mange virksomheder ved med at snyde – nu også med verdensmålene. Der bør tages klart afstand fra dette. Disse virksomheder bør afsløres, disse virksomheder, der med nogle få og simple greb ændrer deres hjemmesider og sætter de 17 verdensmåls ikoner og farver ind – og hokus pokus, så er disse virksomheder en del af verdensmålene. Selvfølgelig er det uacceptabelt - og stærkt kritisabelt. Som sagt: Nogle gange er det så tydeligt, at det er svindel. Hvis visse virksomheder lige pludselig har verdensmålene på deres hjemmesider, vil mange undre sig. Og hvis andre, fx Danfoss eller Grundfos, erklærer deres tilslutning til verdensmålene, er der derimod ingen, der undrer sig.

Verdensmålene og CSR nærmer sig hinanden. Verdensmålene og de 17 verdensmålsdimensioner er det nye bæredygtighedsbegreb. Det er indtil videre ikke et klart og entydigt begreb at lave strategier og lederskab ud fra, men det kommer. Overalt i verden er der i disse år organisationer, institutioner

og andre, der på forskellige måder arbejder med at præcisere, operationalisere og konkretisere de 17 verdensmål og de 169 delmål, som de 17 mål er nedbrudt i, således at det bliver lettere dels at lede efter målene, dels at måle og registrere fremskridt og adfærd, og dels at rapportere og udarbejde regnskaber og årsrapporter – i lande, kommuner, regioner og virksomheder. Det er det, der vil og er ved at ske nu – og det går hurtigt.

*”Denne leder og denne virksomhed står i skærende kontrast til de virksomheder, der benytter bæredygtighedsbegrebet og de 17 verdensmål som anledning til endnu en gratis omgang i branding-hjulet”.*

### **Voldsom acceleration**

Produktivitet, vækst og profit er eksploderet gennem de seneste hundrede år; det samme er antallet af mennesker i verden. Dette tilsammen gør, at der i denne periode, er sket en så voldsom acceleration i den økonomiske aktivitet i verden, at det er uden historisk sidestykke. Vi kalder det Den store Acceleration. Den har fundet sted i de sidste 50-70 år. Befolkningstallet i verden stiger fortsat, men dog med en stedse lavere hastighed; produktionen i verden stiger i disse år næsten lodret; og en stor del af den produktion, der finder sted, er ikke-bæredygtig. Ikke-bæredygtig adfærd og produktion, der finder sted igennem mange årtier i en verden med stadig flere mennesker, ender efter de fleste forskeres opfattelse i katastrofer. Det er sådanne katastrofer, verden på nuværende tidspunkt er på vej ind i – bl.a. ifølge forskere på Stockholm Resilience Center.

Overordnet handler det om at bevæge virksomheder, lande og verden i en ny retning, hvilket kræver, at vi formulerer nye kriterier for og billeder af, hvad det er for en verden, vi vil lede os hen imod. Hvilke mål skal være styrende for vore beslutninger? Hvilke indtægter og omkostninger skal medregnes i de kalkuler, vi opstiller med henblik på at træffe vore beslutninger? Hvilke grænser eller begrænsninger skal vi respektere og overholde, når vi træffer og implementerer vore beslutninger? Og hvilke tidshorisonter skal vi arbejde med eller inden for, når vi kalkulerer, beslutter og implementerer? Skal vi tage hensyn til de endnu ikke fødte generationer, eller skal vi udelukkende betragte de nærmeste år eller årtier, når vi planlægger og træffer beslutninger?

Sådanne temaer og spørgsmål var på dagsordenen, da ledere og medarbejdere i denne virksomhed diskuterede fremtid og strategi. I de kommende år vil vi se mange processer som denne i private virksomheder. Virksomhedernes selv- og omverdensforståelse skal ændres og vil blive ændret. Denne virksomhed – og i øvrigt mange andre virksomheder i verden – er i gang; det er ikke en nyhed; men det er en inspiration for de mange, og fleste, virksomheder, der endnu ikke er gået i gang.

*”Overordnet handler det om at bevæge virksomheder, lande og verden i en ny retning, hvilket kræver, at vi formulerer nye kriterier for og billeder af, hvad det er for en verden, vi vil lede os hen imod. Hvilke mål skal være styrende for vore beslutninger?”*



## Forældede tanker, strukturer og titler

Verdensmålene: En fælles referenceramme

*”Alle virksomheder skal i fremtiden tænke bæredygtighed ind i alt, hvad der sker i virksomheden. Det naive er at tro, at man kan melde hus forbi, når det handler om bæredygtighed. Det realistiske er at tænke bæredygtighed ind i alle aspekter af virksomhedens strategi og drift”.*

Alle, der blot sporadisk har været i kontakt med en privat eller offentlig virksomhed, har været vidne til krige mellem departementer, afdelinger, funktioner, sektioner, divisioner m.m. Det giver sig fx udslag i kampe mellem en CFO, en produktionsdirektør og en marketingdirektør. Indbyrdes kampe mellem ministre eller forvaltningschefer. Kampe mellem fag- og uddannelsesansvarlige på uddannelsesinstitutioner. Slagsmål frem og tilbage imellem forskellige og undertiden modsatrettede interesser, der nidkært varetages og forfægtes af de forskellige direktører, vice presidents eller hvad man nu har fundet på at kalde disse fyrster. Men undskyld: Det bliver jo kun modsatrettede interesser, fordi man har foretaget en opsplittning af helheden, der ikke eksplicit bidrager til, at alle trækker i samme retning eller trækker på samme hammel. Hvorfor skal man fx have en kommunikationsdirektør, der alene betragter en lille flig af virksomhedens udfordringer, og som alene bliver bedømt og belønnet på, hvorledes vedkommende arbejder – eller som det hedder nu om dage, performer, inden for netop dette afgrænsede felt? Hvorfor ikke droppe nogle af disse gamle kamp-titler og fyrstendømmer og så få alle helt ud på den bane, hvor det er hele helheden og ikke kun en lille del af helheden, som man klart, vedholdende og systematisk har blikket rettet imod, interesserer sig for og bliver belønnet for?

### Gamle kampe og talemåder

Svaret vil ofte være: Det har vi allerede gjort; alle skal se på helheden, alle skal tale sammen, alle skal forstå helheden og trække i samme retning. Sådan siger man, men det er ofte ikke sådan, det virker i praksis. Mange steder, og formentlig fortsat de fleste steder, virker det ikke sådan. Nogle steder snarere tvært imod. De fleste steder lever man i bedste velgående med de gamle funktionsopdelinger og tænke måder, og så accepterer man alle de slagsmål og suboptimeringer, som det giver anledning til. Man lukker øjnene – og i sagens natur får man aldrig fuldstændig præcis viden om, hvad kampene og suboptimeringerne koster. For man har ikke de alternative regnskaber.

Vi møder det alle steder. Imellem ministerier, departementer, forvaltninger, funktioner i private virksomheder, universiteter, folkeskoler m.m. Er det let at ændre? Nej, det er det helt sikkert ikke, for dette er noget, som vi alle sammen godt véd af, men vi accepterer det, fordi det netop ikke er let at finde alternativerne. Men det er klart, at alternativerne er der. Det er klart, at man kan give ledere i en privat eller offentlig virksomhed et ansvar, der går på tværs af de eksisterende tankemønstre og opdelinger, og det er lige så klart, at de gamle opdelinger vil visne bort i takt med, at nye ansvarsopdelinger og tankemåder vokser frem og kommer til at dominere.

### **Menneskeskabte strukturer og grænser**

Vi skal hele tiden erindre, at de grænser, vi her taler om, er menneskeskabte. Strukturer i private og offentlige virksomheder er ikke natur-, men menneskeskabte; siloerne er skabt af mennesker; de er udtryk for tankemønstre, og for enden af disse tankemønstre findes der de mest hævdundne og undertiden også underlige titler, som fx CFO, HR-chef, CSR-direktør, CHRO, integrationsminister, minister for nordiske anliggender m.m. Men dermed er det jo også sagt, at disse tanker, tankemønstre, strukturer og stillingsbetegnelser kan ændres. Hvad der er på tværs og hvad der ikke er på tværs, beror ene og alene på, hvordan vi tænker og hvordan vi ud fra det har opdelt virkeligheden i det, vi så fx kalder strukturer, forvaltninger, fag, ministerier m.m. Det, der i én sammenhæng er på tværs, er i en anden sammenhæng ikke på tværs – selv om det er eksakt de samme virkeligheder, der er tale om. Når vi i dag i så mange sammenhænge taler om behovet for noget tværfagligt, tværfunktionelt, tværsektorielt m.m., så er det jo inetop udtryk for, at vi har udviklet og lever med nogle uhensigtsmæssige strukturer og tankemønstre, som "der er behov for at gå på tværs af". Ja, netop, og jo mere vi oplever og taler om behovet for noget tværgående, desto mere erkender vi i virkeligheden de gamle strukturers utilstrækkelighed og uhensigtsmæssigheder. Men vi siger det ikke; vi nøjes med at konstatere behovet for det tværgående, men uden at gå dybere med hensyn til at finde årsagerne til dette behov.

Fører sådanne ændringer ikke blot til nye former for suboptimeringer? Jo, det kan de selvfølgelig gøre, men inden det i givet fald sker, vil der gå en rum tid, og i denne tid vil man indkassere fordelene ved mere helhedstænkning; det er ikke et spørgsmål om at gå fra 0 pct. helhedstænkning til 100 pct. helhedstænkning – for det findes selvfølgelig ikke i virkeligheden. Det er et spørgsmål om at bevæge sig i retning af stedse mere helhedstænkning – og derfor også i retning af mere fleksibilitet, for én af omkostningerne ved de gamle og hæderkronede strukturer er, at de fører til og er identiske med stivhed og modstand mod ændringer, der rækker ved de gamle strukturer. Man kæmper for sin position, for sit budget; man kæmper for det ansvarsområde, det antal medarbejdere, underfunktioner, den plads ved bordet, som man har – og ofte har fået efter årelange kampe, intriger, fortielser, fordrejninger og rygklapperi. Og man kæmper også for det, fordi man belønnes for at kæmpe. Det hele hænger sammen og kører i ring.

*”Vi skal hele tiden erindre, at de grænser, vi taler om, er menneskeskabte. Strukturer i private og offentlige virksomheder er ikke natur-, men menneskeskabte; siloerne er skabt af mennesker; de er udtryk for tankemønstre, og for enden af disse tankemønstre findes der fine, imponerende og undertiden også underlige titler”.*

### **Belønninger i bredeste betydning**

Dette er benhårde fænomener og processer. Man får det, man måler og belønner. Dette handler om belønninger i bredeste betydning: dvs. løn, bonus, bil, kontor, rejser, advancementsmuligheder, frihedsgrader, ros, position i hækkeordenen, medaljer, plads ved bordet – og mange andre store og små ting. Hvis man vil noget andet, end det eksisterende, er ord ikke nok. Der skal ske kontant og konkret afregning. Og – med reference til titlen på en ny bog og til et gammelt Einstein-citat: Man skal tælle alt det, der tæller. Man skal have de rigtige regnskaber og bundlinjer. Og man skal belønne de mennesker i virksomheden, der opnår de ønskede resultater. Ledelse handler fortsat om at skabe de resultater, der fremmer helheden.

Det siger sig selv, at dette også kræver en anden registrerings- og måletænkning end den, vi har vænnet os til gennem årtier - århundreder, nemlig det traditionelle, økonomiske, pengeregnskab. Tænk på, hvor utilstrækkeligt, dette regnskab og den bagved liggende tænkning er. Tænk herunder på, hvad der ikke tælles og registreres. At tænke sig regnskaber, som danner grundlag for en række vigtige beslutninger i en virksomhed, der alene beror på konkrete pengetransaktioner i virksomheden, er jo indlysende utilstrækkeligt.

*”Målene vedkommer alle virksomheder i alle lande. De er en fantastisk mulighed for nytænkning om mission, vision, strategi, ledelse, måling, registrering og rapportering, der hermed foreligger”.*

### **Verdensmålene: En fælles referenceramme**

Alle virksomheder skal i fremtiden tænke bæredygtighed ind i alt, hvad der sker i deres virksomhed. Det naive er at tro, at man kan melde hus forbi, når det handler om bæredygtighed. Det realistiske og forretnings- og samfundsmæssigt ansvarlige og realistiske er at tænke bæredygtighed ind i alle aspekter af virksomhedens strategi og drift. Til det formål har vi en fælles referenceramme, nemlig de 17 bæredygtigheds mål. Målene vedkommer alle virksomheder i alle lande. De er en fantastisk mulighed for nytænkning om mission, vision, strategi, ledelse, måling, registrering og rapportering, der hermed foreligger. Verdensmålene som referenceramme for tænkning om virksomhed, struktur, ansvarsområder, rapportering mm.

Den amerikanske finansanalytiker og forsker Joseph Bragdon udgav for nogle få år siden den vigtige bog: Profit for life. J. Bragdon påviser, at der er en sammenhæng mellem virksomheders etik og bæredygtighedstænkning og virksomheders profit. På den baggrund konkluderer J. Bragdon, at ledelserne i de undersøgte virksomheder er karakteriseret ved: 1. En *autentisk mission og en vision og værdier*, som mennesker i virksomheden føler for, 2. En *decentraliseret netværksorganisation*, der er baseret på et princip om hjælpsomhed, hvor man stoler på sine medarbejdere, og hvor medarbejderne har en udstrakt grad af mulighed for og forventes at arbejde med selvorganisering, 3. En *kultur*, der er karakteriseret ved en *tjenende ledelse*, hvor lederens rolle er at tjene medarbejderens professionelle udvikling og vækst, og hvor medarbejdere bliver behandlet som betydningsfulde aktiver frem for som omkostninger og mulige forpligtelser, 4. En forpligtelse til *kontinuerlig læring*, der tillader medarbejdere at eksperimentere og fejle i deres arbejde med at være innovative og kreative og 5. En historisk *klog og forsigtig finansiel ledelse*, som reflekterer en klar intention om at praktisere en bæredygtighedspolitik og være rettet også mod fremtidige generationer. Forskellen imellem sådanne virksomheder og virksomheder, der arbejder uden en særlig ansvarlighed for omgivelserne og det sociale miljø, er ikke nødvendigvis særlig synlig ved en umiddelbar betragtning. Forskellen beror på forskellige tankesæt i de to typer af virksomheder. Herunder på de holdninger og følelser, som den enkelte leder og medarbejder i virksomheden har.

*”Man kæmper for sin position, budget, ansvarsområde, det antal medarbejdere, funktioner, den plads ved bordet, som man har fået - ofte efter årelange kampe, intriger, fortielser, fordrejninger og rygklapperi. Og man kæmper også for det, fordi man belønnes for at kæmpe. Det hele hænger sammen og kører i ring”.*

Omslag side 3

**Verdensmålene – det vigtigste punkt på dagsordenen**

1.udgave. 1. oplag. 2018.

Copyright © Steen Hildebrandt

Steen Hildebrandt: shi@steenhildebrandt.dk; www.steenhildebrandt.dk

Omslag:

Udgiver: KLS Pure Print, Hvidovre

Tryk: KLS Pure Print Hvidovre

KLS Pure Print: kls@kls.dk; www.klspureprint.dk

Elektronisk version af hæftet kan downloades på: www.klspureprint.dk

ISBN:

**Steen Hildebrandt, Ph.D.**

Professor emeritus og adjungeret professor.

Medlem af bestyrelsen for Danmarks Økologiske Jordbrugsfond, Dansk Økojord A/S og Børns Livskundskab; formand for Folketingets 2030-panel og næstformand for Chora Connection.

Medlem af SDG-advisory boards i bl.a. Dansk Industri, Sustania , Ørestad Innovation City Copenhagen og Odense Kommune. Underviser på Københavns Universitets Sommeruniversitet om verdensmålene. Har holdt en lang række foredrag, skrevet og redigeret bøger samt publiceret en række kronikker og artikler i dag- og fagblade om verdensmålene. Tildelt Dansk Forfatterforenings Faglitterære Pris 2018.

(Omslag side 4)

