

# En ny virkelighed er på trapperne

Af

STEEN HILDEBRANDT

Ph.D., professor og adjungeret professor

Jeg spiste frokost med en direktør i en stor international dansk virksomhed. Vi mødtes primært for at tale om FN's 17 bæredygtigheds mål – 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 efter min mening 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.

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 tænsom mand. 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.

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 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. 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.

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.

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 opfatte 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.

Det 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.

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 antydnet: 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?

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. 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.

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 og konkrete 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 på det seneste fået det tværpolitiske netværk (med Kirsten Brosbøl som formand) bestående af 46 folketingsmedlemmer, der arbejder for verdensmålene, og dette netværk har etableret det såkaldte 2030-panel (med undertegnede som formand) bestående af 16 repræsentanter for virksomheder, organisationer m.m., som skal støtte og inspirere netværket.

Alt dette er nyt. Der er ikke sket revolutioner. 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.