

DET OVERSETE ELEMENT

Menneskets rolle i den bæredygtige omstilling

E-bog med nøgleindsigter fra artikler udgivet i første halvdel af 2023



Sanne Kurtzmann

**Klik her for at
abonnere på nyhedsbrevet**

INTRODUKTION

Velkommen, Jeg hedder Sanne Kurtzmann.

I efteråret 2022 blev jeg en del af "The Great Resignation" – den store opsigelsesbølge. Det fænomen der handler om at vi siger op som aldrig før. For de fleste handler det om en jagt på mening. Det gjorde det også for mig, da jeg sagde mit nye velbetalte job op efter blot to måneder.

Der skulle åbenbart et par jobskifte til, før det blev helt tydeligt for mig, at det at levere gode kundeoplevelser i sig selv ikke længere er tilstrækkeligt og meningsfuldt for mig.



Jeg tog mig derfor en karrierepause – et professionelt frikvarter som jeg kaldte det. Mit ønske var at blive klogere på bæredygtig ledelse og transformation. Sidenhen er jeg blevet selvstændig og har blandt andet startet nyhedsbrevet "Et Professionelt Frikvarter" som er blevet en del af "Det oversete element". I denne e-bog har jeg samlet de vigtigste pointer fra mine publicerede artikler fra første halvår af 2023. Tak fordi du læser med – og rigtig god læselyst!



**Læs artiklen i dens
fulde længde her**

Sanne Kurtzmann

Bliv klogere på menneskets rolle i den bæredygtige omstilling

Hvordan undgår vi, at mennesker bliver det oversete element i den bæredygtige omstilling?

Når det kommer til den bæredygtige omstilling, er det let at pege, på alt det der skal gøres: nye teknologier, politiske strukturer og systemiske ændringer mm.

Men når alt kommer til alt, så er det os mennesker, som med vores viden, holdninger og adfærd kan sikre, at disse forandringer faktisk finder sted.

Bæredygtighed handler nemlig ikke kun om klima og miljø eller om at tilsikre, at virksomheden bliver compliant til den nye lovgivning. Den bæredygtige omstilling handler i høj grad om mennesker – vores viden, holdninger og adfærd.

For hvis virksomheder skal opnå reel forandring og samtidig sikre de kommercielle gevinster af deres anstrengelser, så må de ikke overse det helt afgørende element – mennesket.

Jeg håber derfor, at jeg med mit virke, nyhedsbrev og denne e-bog kan bidrage med viden og indsigt om menneskets rolle i den bæredygtige omstilling, så vi sammen kan sikre, at vi mennesker ikke bliver:

DET OVERSETE ELEMENT



Vi mennesker er det afgørende element i den bæredygtige omstilling

På de kommende sider vil du blive introduceret til min model for bæredygtig ledelse. En model der blev til efter en større litterær gennemgang, som jeg foretog i efteråret 2022. Modellen præsenterer bæredygtig ledelse på tre niveauer: organisationer, ledere og mennesker. Hvert niveau i modellen er indbyrdes afhængig af hinanden:

- Ledere og beslutningstagere kan drive forandring og integrere bæredygtighed i deres organisationer.
- Organisationer kan sikre rammerne for ledere og mennesker, så de bæredygtige valg bliver mulige i vores liv og arbejdsliv.
- Vi mennesker kan lede os selv bæredygtigt og herigennem sikre, at vi er i stand til at handle bæredygtigt med afsæt i vores viden, holdninger og værdier.

ARTIKEL I

Introduktion til bæredygtig ledelse og transformation

Verden er under forandring, og vi står på kanten til et paradigmeskifte, der kalder på bæredygtig ledelse – men hvad er bæredygtig ledelse?

Denne artikel er den første artikel i en serie på fire artikler som introducerer min model for bæredygtig ledelse og transformation.

Der findes nemlig ikke en anerkendt definition af bæredygtig ledelse, men bæredygtig udvikling er derimod defineret i Brundtland-rapporten fra 1987:

"Udvikling som opfylder de nuværende generationers behov uden at bringe fremtidige generationers muligheder for at opfylde deres behov i fare".

Det er også her, at det holistiske bæredygtighedsbegreb udspringer, hvor der tages højde for miljømæssig, social og økonomisk bæredygtighed. Det er derfor blevet udbredt at organisationer arbejder med en såkaldt tredobbelte bundlinje i en erkendelse af, at den økonomiske bundlinje ikke længere kan stå alene.

Bæredygtig ledelse må derfor være at bedrive ledelse på en måde hvor nuværende behov dækkes uden at bringe fremtidiges generationers behov i fare, hvor der tages højde for de tre bundlinjer og hvor hvor det anerkendes at man er en del af en større helhed, hvor det ikke handler om enten-eller men om både-og.

Læs artiklen i dens fulde længde her



Diamanten – Model for bæredygtig ledelse

Efter en større litterær gennemgang stod det klart for mig, at bæredygtig ledelse kan forstås og defineres på forskellig vis alt efter hvilken kontekst det praktiseres.

Flere virksomheder har de seneste år fået fokus på bæredygtighed – både fordi ny lovgivning stiller nye krav til deres strategi, rapportering og dokumentation, men også fordi medarbejdere og kunder i stigende grad efterspørger det.

Selvom denne udvikling er enorm positiv, så mener jeg, at der er en reel risiko for at virksomhederne ikke ender med at skabe den tiltænkte forandring i vores samfund, fordi de får et for ensidigt fokus på at blive compliant, og dermed undervurderer menneskets rolle i forandringsprocessen. Deri risikerer de også at overse de kommercielle muligheder, som indfinder sig, når bæredygtighed forankres i organisationer, ledere og mennesker.

Jeg har derfor udviklet en model for bæredygtig ledelse, som jeg præsenterer på de næste sider.

ARTIKEL II

Bæredygtig ledelse for organisationer



Læs artiklen i fuld længde her

Hvordan kommer du i gang med at bedrive bæredygtig ledelse på det organisatoriske niveau?

Der er fire elementer, som er særligt relevant at forholde sig til, når man ønsker at bedrive ledelse på det organisatoriske niveau. Det handler om at få styr på kerneforretning og strategi, at formulere et klart og tydeligt formål, skabe en bæredygtig kultur og Integrere bæredygtighed i værditilbuddet og kunderejsen.

Få styr på jeres kerneforretning og strategi

Jeg mener, at bæredygtig ledelse handler om mere end blot at få orden i penallhuset og blive compliant. Men det at arbejde med bæredygtighed kræver naturligvis, at man forholder sig til virksomhedens egen udledning i scope 1, 2 og 3. Ydermere, at man for eksempel gennem en dobbelt væsnetlighedsanalyse sikrer sig, at det er de rigtige indsatser der prioriteres i det strategiske arbejde.

Formuler et klart og tydeligt formål

Parallelt med at få orden i penallhuset bør virksomheder på det organisatoriske niveau blive tydelige på virksomhedens formål. Et formål skal være med til at guide organisationen, så den er i stand til at balancere de tre bundlinjer: miljømæssig, social og økonomisk.

Skab en bæredygtig kultur

Virksomhederne er så småt begyndt at indse, at de skal tage del i den bæredygtige omstilling. Det centrale spørgsmål er her, om bæredygtighed er virksomhedens primære mål, eller om virksomhederne bruger bæredygtighed udelukkende som et middel til at skabe profit.

Bæredygtig ledelse på det organisatoriske niveau kræver altså, at virksomheder begynder at arbejde med bæredygtighed som et mål i sig selv og ikke som et middel til at skabe en højere profit.

Virksomhederne er nødt til at blive tydeligere i deres intentioner, og dette skal være afspejlet i deres handlinger. Dermed ikke sagt at man ikke må og skal tjene penge på bæredygtighed – Det bør bare ikke være den eneste driverkraft.

Integrer bæredygtighed i værditilbuddet og kunderejsen

Det er først, når det bliver synligt for kunderne, hvordan virksomheden gør det enkelt for dem som forbrugere at agere bæredygtigt, at strategien bliver troværdig og autentisk for kunder, medarbejdere og samfund. Bæredygtighed skal derfor integreres i værditilbuddet og kunderejsen. Det bør sikres gennem et solidt kundefoks.



KERNEFORRETNING
OG STRATEGI

FORMÅL

BÆREDYGTIG
KULTUR

VÆRDTILBUD OG
KUNDEREJSE

ARTIKEL - APRIL 2023

Kender du til jeres kunders holdninger og præferencer?

Læs artiklen i
fuld længde her

Hvorfor er det relevant at forholde sig til danskernes præferencer og holdninger?

Hele 70% af den globale CO2 udledning, ifølge United Nation Environment Agency, kan blive ført tilbage til de private husholdninger. De danske forbrugere spiller derfor en afgørende rolle i forhold til at kunne bremse klimaforandringer, nå vores mulighed for at leve op til Parisaftalen.

En beregning foretaget af Global Footprint Network viser ydermere, at vi i Danmark har et forbrug af jordens ressourcer, der er fire gange større end, hvis det var bæredygtigt. For hvis alle mennesker på jorden havde en dagligdag som den danske, så ville det kræve, at vi havde ressourcer fra fire jordkloder til rådighed.

Forbrugerne mangler viden, inspiration og guidance og forventer virksomheder tager ansvar

Sørstedelen af danskerne peger netop på virksomhedernes ansvar i denne kontekst. Det skyldes, at de mener, at den enkelte forbruger mangler viden, inspiration og guidance for at kunne forbruge mere bæredygtigt.

Virksomheder som gør det enkelt for kunderne, at træffe bæredygtige valg kan opnå kommerciel succes

Jeg mener derfor, at de virksomheder, som ønsker at lykkes med bæredygtighed i en kommerciel kontekst, bør gå længere end blot at fokusere på deres egen udledning i scope 1 og 2. Det er nemlig i scope 3, at det forretningsmæssige og kommercielle potentiale ligger, og det er her, man gennem forretningsudvikling og et stærkt kundefokus kan styrke kundeoplevelsen og værditilbuddet til kunderne.

Det betyder, at virksomheder skal arbejde med kunderejsen før, under og efter et køb. Det kræver dyb forståelse for kundernes behov og adfærd, for det er herigennem, at virksomheden kan understøtte kunderne i at forbruge og leve mere bæredygtigt.

Virksomheden bør forholde sig til bæredygtighed i deres kommunikation og marketing, kundernes præferencer og holdninger, deres forbrug, adfærd, og vaner samt til at styrke kundetilfredshed, loyalitet og anbefalingsvilligheden. Se det illustrationen.

**BÆREDYGTIGHED
BØR INTEGRERES I
HELE KUNDEREJSEN**



ARTIKEL III

Bæredygtig ledelse for ledere

Læs artiklen i
fuld længde her

I takt med at der er kommet et stigende fokus på klima- og biodiversitetskrisen er der også opstået et behov et endegyldigt skifte mod et mere menneskeligt og bæredygtigt lederskab. Et skifte væk fra en effektiviserings- og compliance kultur, hvor lederes fokus har været på målstyring og profitskabelse. Et fokus som har haft fatale konsekvenser for vores ydre klima, men som i ligeså høj grad har stået i vejen for menneskers indre bæredygtighed i form af mental sundhed og trivsel.



Figuren illustrerer de færdigheder som ledere bør besidde og løbende udvikle hos sig selv for at kunne udøve bæredygtig ledelse.

Danske ledere er stressede og pressede som aldrig før

Center for God Arbejdslyst gennemførte i foråret 2022 en analyse blandt ledere i Danmark. Analysen viser foruroligende tendenser, hvor ledere oplever at være stressede med manglende energi, hvor de ikke prioriterer tid til pauser og hvor de ikke er bevidste om at prioritere deres energi på den bedst mulige måde. Vi er derfor nødt til at forholde os til indre bæredygtighed, da det er en forudsætning for at skabe bæredygtig udvikling i det ydre.

Morgendagens ledere har fokus på både indre og ydre bæredygtighed

Ydre bæredygtighed handler om alt det som skal ændres "ude i verden": produktion, forbrug, byudvikling, ligestilling, ledelse med mere. Men disse ændringer og beslutninger kommer ikke af sig selv. De kommer inde fra mennesker. Derfor er den ydre verden et spejl af menneskers indre verden. Vi må derfor forholde os til de indre parametre i os mennesker, for at nå i mål med bæredygtig udvikling. Indre bæredygtighed handler derfor om alt det vi sanser, føler og tænker.

Fremtidens ledere er modige og dannede - mennesker der opfører sig ordentligt

Det kræver mod og dannelse at skabe rum til pause, refleksion og genopladning, at prioritere mennesker over finansielle KPI'er og kortsigtet profit, at holde fast og være vedholdende i sin overbevisning om, at det at opføre sig ordentligt og at udvise medmenneskelighed og respekt for at miljøet faktisk er det som giver mest mulig værdi på både den sociale, miljømæssige og økonomiske bundlinje.

ARTIKEL IV

Bæredygtig ledelse for mennesker

Læs artiklen i
fuld længde her

I vores samfund har vi i flere år haft fokus på vores fysiske sundhed. Men det er først efter de senere års udvikling med flere tilfælde af stress, angst og depression, at vi som samfund har fået øjnene op for, at vi står med nogle udfordringer og problemer, når det gælder vores mentale sundhed. Det giver derfor anledning til, at at vi som samfund også forholder os til bæredygtig ledelse for mennesker.

Bæredygtig ledelse for mennesker handler om at sikre balance i vores liv

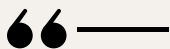
I en verden der bliver mere og mere kompleks, og hvor ledere i stigende grad skal navigere i situationer, som ikke har et rationelt svar, er det nødvendigt at vi som mennesker arbejder med vores indre færdigheder, så vi kan aktivere vores mange intelligenser og ikke mindst sikre nærvær og autencitet.

Fra Sustainable Development Goals (SDG) til Inner Development Goals (IDG)

Der er de seneste par år kommet mere og mere fokus på at arbejde og udvikle værktøjer til at skabe indre bæredygtighed. Det mest udbredte værktøj er de såkaldte "Inner Development Goals" (IDG).

IDG'erne er en pendant til FNs 17 verdensmål (SDG'erne) og er for nyligt blevet anerkendt og støttet af FN – så de nu er vores fælles pejlemærke verden over.

I fremtiden vil en virksomhed derfor ikke kunne tillade sig at sige, at de arbejder med den bæredygtig omstilling, hvis de ikke også arbejder med de indre udviklingsmål og har en klar strategi for at skabe indre bæredygtighed for mennesker.



I fremtiden vil en virksomhed ikke kunne tillade sig at sige, at de arbejder med den bæredygtig omstilling, hvis de ikke også arbejder med de indre udviklingsmål og har en klar strategi for at skabe indre bæredygtighed.

Fremtiden kræver at vi aktiverer og træner vores mange intelligenser

Følelsesmæssigt – Den der gør os i stand til at mærke og bearbejde vores følelser.

Intuitivt – Den der også er kaldet den spirituelle intelligens (SQ) og som hjælper os mennesker med at mærke og følge vores intuition og handle på den.

Rationelt – Det er vores logiske intelligens, og den som klart har været den mest dominerende i vores samfund. Vi skal i fremtiden vende os til at kombinere denne med de øvrige intelligenser.

Somatisk – Dette er kroppens intelligens og den fortæller os, hvornår vi skal tage en dyb indånding, prioritere pause og restitution.

ARTIKEL IV FORTSÆTTELSE

Nærvær – Hvordan vi som menneske styrker vores nærvær

Hvis vi skal styrke vores forskellige intelligenser, så skal vi skabe en balance i vores liv, som sikrer os nærværet til os selv og andre. Måske har du hørt om Yin og Yang eller måske den feminine og maskuline energi – ikke som i køn men som i de energier der løber i os. Den maskuline energi er den udadrettede og den feminine er den indadrettede. Alle mennesker har begge energier i sig, men vi vil ofte opleve at den ene af de to energier er mest dominerende for den måde vi lever vores liv på.

Vores samfund er primært indrettet efter yang-energien, og man kan derfor hurtigt komme ud af balance, hvis man ikke formår at lave et bevidst gearskifte til yin-energi i sin hverdag og arbejdsliv.

Yin/Feminine	Yang/Maskuline
indre	ydre
være	gøre
modtage	yde
samarbejde	konkurrere
cyklisk	lineær
pause	aktivitet
åben	igangsaettende
fleksibel	fokuseret
refleksion	progression

Autencitet – at være tro mod sig selv som menneske

At kunne fremstå autentisk handler først og fremmest om, at man som person er i forbindelse med sig selv. For at kunne være autentisk, skal vi være i stand til at lytte og mærke os selv og andre mennesker. Man kan kun lytte autentisk, hvis man som menneske har en indre ro og er i balance. Hvis man har for meget indre støj, så kan det være svært at lytte til et andet menneske. Derfor skal vi være bevidste om alt det som støjer inde i os selv for, at vi kan være autentisk og nærværende sammen med andre.

Dit personlige formål – Har du forholdt dig til hvad dit formål med livet er?

Når man som menneske ønsker at forstå sig selv dybere og tage ansvar og medansvar for fremtiden, er det nødvendigt, at man skaber et overblik over sit liv og sin situation. At arbejde med meningen med livet, er en spirituel øvelse, som kan give os mennesker en kraft til at træffe beslutninger, som vi ellers skubber fra os. Det kræver at vi forholder til vores eget personlige formål i livet – Hvad dit formål med livet?.

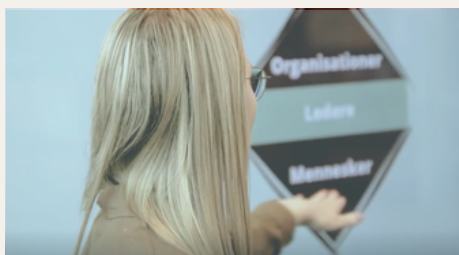
“

Hvis vi skal styrke vores forskellige intelligenser, så skal vi skabe en balance i vores liv, som sikrer nærværet til os selv og andre. Det sker ved at du bliver bevidst om at balancere din energi

Skal vi sammen blive klogere på menneskets rolle i den bæredygtige omstilling?

Book et foredrag: Få inspiration til at arbejde med bæredygtig ledelse

Jeg holder foredrag om menneskets rolle i den bæredygtige omstilling med fokus på både bæredygtig ledelse og transformation. Jeg kan skræddersy mine foredrag, så de passer til netop jeres organisation og forandringsrejse. Kontakt mig for et uforpligtende snak herom.



Bliv klogere på bæredygtighed i kunderejsen

Jeg holder foredrag, som klæder jeres organisation på til at arbejde med bæredygtighed i netop jeres kunderejse. I bliver klædt på til at mappe jeres kunderejse og identificere eksisterende aktiviteter og udvælger store og små initiativer, som kan styrke jeres kundeoplevelse og bundlinje, samtidig med at det skaber reel forandring for samfundet, klimaet og miljøet .

Mail: sannekurtzmann@outlook.dk

Mobil: +45 28 73 20 08

LinkedIn:

www.linkedin.com/in/sannekurtzmann

**Abonner på
nyhedsbrevet her**