

# mandagmorgen

## Omfavn paradokserne når bæredygtighed og bundlinje skal mødes

29. april 2020 kl. 5:00 | 0 kommentarer



*KOMMENTAR: Ledere, der evner 'integrativ tænkning' i det strategiske arbejde, vil kunne træffe beslutninger, hvor det lykkes at forene tilsyneladende paradokser, skriver erhvervspsykologer Lotte Lüscher og Camilla Duus.*

### Af Lotte Lüscher og Camilla Duus

*Clavis Erhvervspsykologi*

Som erhvervspsykologer oplever vi igen og igen at møde ledere, der står over for modsætningsfyldte dagsordener.

Et udbredt eksempel er, at FN's verdensmål skal integreres i organisationer og virksomheder med massive investeringer til følge, og på en og samme tid skal der være øjne på arbejdsmiljø, samarbejde, bundlinje og vækst.

Mange ledere kæmper med den slags paradoksale udfordringer, og det kan være svært at finde entydige løsninger, der kan indarbejdes i virksomhedens strategi. Det kan handle om...

- at være konkurrencedygtige på pris og samtidig lægge om til bæredygtige produktionsformer, som kan være dyrere
- at maksimere virksomhedens bundlinje på produkter baseret på ny teknologisk udvikling (konkurrence) og udvise samfundsansvar ved at dele disse løsninger med konkurrenterne (samarbejde)

- at være innovative og udvikle bæredygtige produkter (som for eksempel elbiler) og tage kunders forbrugsmønstre i betragtning (hvor for eksempel biler er forbundet med høj grad af frihed).

For at tackle udfordringerne på en hensigtsmæssig måde må virksomheder ændre på den logik, der har præget produktionsapparatet globalt i hele den industrialiserede tidsalder.

Organisationer befinder sig i en brydningstid mellem traditionel forståelse af kapitalismelogikken og en samfundsmæssig/etisk logik. Med bæredygtig udvikling som agenda er det blevet både et moralsk ansvar og et parameter for organisationens succes, at ledere lykkes med tre ofte modsætningsfyldte dagsordener som økonomi, miljø og trivsel.

Denne opgave løses næppe alene med *handlekraftig* ledelse i klassisk forstand. Beslutningstagerne må håndtere modsætninger og paradokser konstruktivt i deres *analyse og tænkning* frem mod nyttige beslutninger, hvis de skal drive organisationen i den rigtige retning.

Det kalder på både-og-tænkning frem for enten-eller-tænkning.

## Falkstolen – bundlinje og bæredygtighed

Hvordan kan vi beskytte vores viden om teknologi, så vi får profit og en god bundlinje – og samtidig sørge for, at vores konkurrenter kan få indsigt i denne viden og lave bæredygtige produkter til gavn for hele kloden?

Dette centrale spørgsmål tog Lisbeth Juhl Christensen, projektdirektør i Houe, en jysk møbelvirksomhed, op ved et event om bæredygtig ledelse på Centralværkstedet i Aarhus i februar.

Virksomheden er kommet først med en bæredygtig designstol kaldet Falk, lavet af genbrugsaffald fra husholdninger – et resultat af et partnerskab mellem Houe, MV Plast og Dansk Affaldsminimering.

Projektdirektørens spørgsmål vidner om spændingsfeltet mellem blandt andet bundlinje og miljømæssig bæredygtighed, mellem konkurrence og samarbejdsorienteret indstilling – eller på den store klinge mellem egen forretning og samfundsmæssigt/etisk ansvar.

Den ledelsesmæssige tænkning, der demonstreres i projektdirektørens spørgsmål, er *integrativ tænkning* og er en helt central evne hos ledere, der skal lykkes med at håndtere organisationens komplekse problemstillinger.

## Integrativ tænkning – en både-og-logik

Den canadiske ledelsesteoretiker Roger Martin hylder i bogen 'The Opposable Mind' dygtige ledere for deres evne til at bruge *integrativ tænkning*.

Begrebet dækker over en kreativ analyseevne til konstruktivt at finde løsninger, der rummer modsatrettede ideer eller krav frem for at vælge den ene løsning på bekostning af den anden. *Integrativ tænkning* lægger op til, at vi medtænker flest mulige værdier eller fordele i vores løsninger.

Direktøren fra Houe har med sit spørgsmål netop bevæget os væk fra en forståelse af problematikken som et svært dilemma, hvor en enten-eller-logik er dominerende, og over i en paradokstænkning, som er kendetegnet ved et både-og. Frem for at skulle vælge mellem alternativerne på bekostning af dets modsætning sammentænkes bundlinje, samfundsansvar og udvikling i en løsning med væsentlige elementer fra hvert af alternativerne.

Den tysk-franske forsker i bæredygtighedens paradokser Tobias Hahn (2014) gengiver eksempler på, hvordan firmaer i bilindustrien er optaget af problemstillingen om, hvorvidt de fortsat skal producere benzinbiler (stabilitet) eller omlægge produktionen til elbiler nu (radikal forandring).

Denne problemstilling kan umiddelbart både opleves og betragtes som et dilemma, et valg *mellem*

bundlinje eller bæredygtighed – men man kan også anskue problemstillingen i en både-og-logik gennem integrativ tænkning. *Se tekstboks nederst.*

## Den "kolde" analyse er ikke nok

God ledelse handler ikke alene om neutral, analytisk tænkning, som ledere har et "koldt" forhold til, men også at ledere aktivt forholder sig og indtager et ledelsesmæssigt ståsted. Der vil være stor forskel på, i hvilken grad direktøren fra Houe vægter samfundsansvarlighed over for virksomhedens egennyttige økonomiske interesser, afhængigt af svaret eller løsningen på det spørgsmål, der rejses.

Et scenarie mod vægtning af samfundsansvar er at dele deres teknologiske løsning med konkurrenter, mod at konkurrenterne blot refererer til den teknologiske løsnings ophav hos Houe med flere, som dermed kan få brandingværdi. Et radikalt andet scenarie med prioritering af virksomhedens profit kunne være en ekstrem pristung licens, som konkurrenter skulle betale for at benytte sig af deres viden om den teknologiske løsning.

På samme vis vil der med eksemplet fra bilbranchen være stor forskel på, om ledere går foran kunder og politikere og præger udviklingen i retning af miljømæssig bæredygtighed, eller om de kører videre med *business as usual* – med den justering, at der er skruet op for investering i udvikling af teknologiske løsninger.

## Omfavn kompleksiteten

Som erhvervspsykologer møder vi ledere, der kommer til at ignorere kompleksiteten, selvom det er komplekse tænkemåder, der skal føre os frem mod nyttige og kreative løsninger.

Næppe fordi lederne med overlæg fravælger at træffe gode beslutninger, men snarere fordi kompleksiteten paralyserer – vi er vant til at tænke lineært og tage afsæt i ét problem, én løsning. Dette har de fleste af os lært fra barnsben, og det er også en tænkning, der gennemsyrrer organisatorisk problemløsning i mange virksomheder.

Hvis vi skal accelerere miljømæssige bæredygtige løsninger, nytter det dog ikke, at ledere vender front mod én dagsorden eller ét værdisæt, og at de på deres vej med hastige skridt fremad ikke har taget tilstrækkelig stilling til det, de vender ryggen til.

Ledere, der reelt skal lykkes med bæredygtighed og vækst, må acceptere kompleksiteten og må i deres tænkning og analyse tage livtag med evnen til at træffe beslutninger, der indebærer værdier fra modsætningsfyldte arenaer. Kun på denne vis bliver miljømæssig bæredygtighed reelt både samfundsnyttigt og en god businesscase.

### Når du møder modsætningsfyldte krav og dagsordener

1. **Problemstilling:** Formuler det ledelsesmæssige spørgsmål (*Skal vi fortsætte med at producere benziner eller satse mere på produktion af elbiler på den korte bane?*)
2. **Valgmuligheder (enten-eller-tænkning/dilemma):** Hvilke mulige scenarier/alternativer oplever vi i forhold til denne problemstilling? (*Skal vi sikre bundlinjen ved at følge kundernes forbrugsmønster og fortsat primært producere benziner, eller skal vi skrue op for vores bidrag til reduktion af CO2 og primært satse på elbiler?*)
3. **Afvejning:** Hvilke fordele og ulemper er der ved hver af alternativerne? (*Kundernes forbrugsmønster, bundlinje på den korte bane over for miljømæssig bæredygtighed, firstmovers i branchen, rekruttering m.m.*)
4. **Løsninger (både-og-tænkning/paradoks):** Hvilke mulige fremgangsmåder, som kan rumme flest mulige værdier og fordele fra begge alternativer, ser vi for os? Det kunne for eksempel være

- *Vi satser fortsat primært på produktion af benziner og investerer samtidig økonomi i udvikling af teknologiske løsninger til produktion af elbiler, der kan køre flere kilometer end i dag, og som skal produceres på den længere bane*
- *Vi satser på produktion af elbiler og går foran både vores kunder og politikere ved dels at investere i ladere langs motorvejene i Tyskland og dels at præge de branchepolitiske forhold.*

5. **Beslutning og ledelsesmæssigt ståsted:** Hvilken beslutning træffer vi?

*Med inspiration fra 'Ledelse gennem paradokset – om ledelsesmæssig handlekraft i organisatorisk kompleksitet' (Lüscher, 2012)*

### Litteratur:

Tobias Hahn m.fl. (2014): Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework

Lotte S. Lüscher (2012): Ledelse gennem paradokset. Om ledelsesmæssig handlekraft i organisatorisk kompleksitet.

Lotte S. Lüscher (2020): Paradokser, etik og dømmekraft. Udkommer i: Maya Dröschler (red.) (2020): Organisationer i en overgangstid.

Roger L. Martin (2007). The Opposable Mind – winning through integrative thinking.

Ledelse »

FN's verdensmål »

---

# Har du budskabet, så har vi beslutningstagerne

---

Kontakt Altingets annonceafdeling på  
[annonce@altinget.dk](mailto:annonce@altinget.dk)

---

**Altinget**

**mandagmorgen**

