

KUNSTEN AT KOGE EN FRØ: DU SKAL ELSKE PROBLEMER OG DYRKE SAMSKABELSE, HVIS DU VIL HAVE SUCCES

Klimadagsordenen nødvendiggør nogle af de både vigtigste og sværeste strategiske og organisatoriske forandringsprocesser i mange organisationer. Du skal som leder **både elske problemer og være i stand til at håndtere komplekse og paradoksale problemstillinger** for at kunne levere gode resultater på klimamål

TEKST /
HENRIK MÜLLER
Klimachef i Aarhus
Kommune

&

ANNA KIRSTINE
JESPERSEN
konsulent,
Clavis
Erhvervspsykologi

&

CAMILLA DUUS
erhvervspsykolog
og partner,
Clavis
Erhvervspsykologi

Kender du eksperimentet med at koge en frø? Den grønne frø plasker rundt i det kolde vand i gryden på komfuret. Ganske langsomt bliver vandet varmere og varmere, men frøens nervesystem registrerer ikke ændringerne, før det er for sent. Kommer frøen derimod direkte i en gryde med spilkogende vand, vil varmechokket få frøen til at reagere instinktivt med et spring for livet for at komme væk fra de boblende dråber.

I forhold til de opsigtsvækkende og bekymrende konklusioner fra den sjette hovedrapport fra FN-klimapanelet IPCC ligger det lige for at sammenligne os mennesker med frøen. Det handler som aldrig før om at prioritere bæredygtige indsatser, og særligt de klimamæssige udfordringer. Også selvom vi ikke for alvor kan se eller mærke konsekvenserne i hverdagen - endnu.

Som henholdsvis klimachef i Aarhus Kommune og som ledelseskonsulenter med erhvervspsykologi som speciale arbejder vi både strategisk, praktisk og teoretisk med at omsætte tanker og visioner i klimadagsordenen til konkret ledelsesmæssig handling. I vores optik bør ledere i langt højere grad prioritere det strategiske arbejde, dyrke samskabelse og analysedelen i en miljømæssig bæredygtig ledelseskontekst.

PRIORITER DET STRATEGISKE

Rent strategisk er det nødvendigt, at organisationen grundlæggende har blikket rettet mod at gå all in på opgaven, som det hedder på nydansk. Sæt barren højt og spørg jer selv, hvad I kan gøre for at bidrage til en bedre fremtid?

I ledelsesrummet skal det strategiske ansvar for fremtiden prioriteres og tages seriøst. Kunsten er så at oversætte et strategisk 1.000-årsperspektiv til et konkret ugeperspektiv med konkrete anbefalinger i

en arbejdsmæssig sammenhæng. I sidste ende handler det om, at medarbejdere, borgere - ja os alle - skal gøre noget andet. Og her er eksemplets magt et af de vigtigste værktøjer.

SAMSKABELSE

Den britiske geografiprofessor Mike Hulme har omtalt klimaforandringer som wicked problems. Wicked problems er problemer med høj kompleksitet, som er kendetegnet ved, at de ikke kan løses indenfor eksisterende fagsøjler eller afgrænsede organisationer, men kun kan løses ved, at man gør det sammen og involverer hinanden i en lærende og ansvarliggørende kontekst.

I Aarhus arbejder man strategisk efter at skabe en CO₂-neutral kommune i 2030, og der er mange frugtbare initiativer i gang. Siden 2008 er den direkte udledning af drivhusgasser blevet halveret for Aarhus som bysamfund, men anden halvleg i kampen kræver en anderledes indsats. 90 pct. af den resterende udledning af drivhusgasser kommer nemlig fra kilder, som ligger uden for politikernes direkte indflydelse, og derfor er kommunens rolle i vid udstrækning at hjælpe virksomheder og borgere med at handle på dette - wicked - problem.

Et eksempel er, da Aarhus Kommune i 2016 sammen med delebiltjenesten Tadaa! satte en ambition om at fjerne 1.000 fossile biler fra gaderne i Aarhus. Ved at bringe forskellige aktører og deres udfordringer til bordet, fandt de sammen en løsning, som forenede ellers modsatrettede krav mellem økonomi, miljø og social bæredygtighed. Løsningen blev en el-delebilsordning i det almene boligområde. Aarhus Kommune ville gerne agere på den overordnede strategi om at begrænse udledningen af fossile brændstoffer. Tadaa! ville gerne finde nogle stabile brugere til el-delebilerne, så de kunne drive det som en forretning. Borgerne ville gerne have mere fleksibilitet og komfort ift. deres transport, men havde måske ikke råd til at købe en bil. Og boligselskaberne ville gerne fastholde og tiltrække beboere med nye tilbud.

Normalt ville man måske sige, at det ikke var kommunens opgave at hjælpe en privat aktør eller et boligselskab, men det var et eksperiment, hvor man som kommune var en integrator, der satte forskellige aktører sammen for at løse fælles udfordringer i en klimaid.

S MED KLIMAMÅL

ELSK PROBLEMER OG FIND FLERE

Du skal som leder være udfordrende og afsøgende på de udfordringer og problemer, som opstår, når du arbejder med klima, men du skal også lære dine medarbejdere at være det. Når dine medarbejdere kommer til dig med problemer, så gå gerne et spadestik dybere. "Er du sikker på, at det er hele problemet?"

Vi har traditionelt set hyldet en ledelseskultur, kendetegnet ved køligt overblik og hurtighed. Men løsningen ligger ofte i detaljen. Som klimaleder skal du både have overblik og hjælpe med at folde detaljerne ud. Din medarbejder må gerne gå fra dig med flere problemer, end vedkommende kom med. For når I har samlet nok problemer sammen, kan de måske hjælpe med at løse hinanden, som eksemplet med debilerne er et billede på.

IDENTIFICÉR OG ANALYSER PARADOKSER

I ledelsesmæssig forstand arbejder vi med en kompleks og udfordrende opgave, når vi taler om klima og bæredygtighed. Som leder kan man ofte opleve at stå mellem tilsyneladende uløselige paradokser med mange hensyn, der virker modsatrettede. Paradokser resulterer ofte i en oplevelse af absurditet, handlingslammelse og tvivl, hvor opgaven synes umulig. Særligt fordi vi er vant til, at den gode leder kan prioritere og vælge. Men for at lykkedes med klimadagsordenen, skal vi som ledere turde forlade "enten-eller" og skabe nye løsninger, der er "både-og".

Og der findes veje at gå. Hvis vi giver os tid til at gå ind i analysen, kan vi ved hjælp af dét, der kaldes integrativ tænkning, have en større sandsynlighed for at finde veje og løsninger, som indeholder styrkerne fra både den ene og den anden pol ■



REFERENCER:

- Clerc, Olivier (2009) Invaluable Lessons from A Frog: Seven Life-Enhancing Metaphors
 FM's klimapanel <https://www.ipcc.ch/2021/08/09/ar6-wg1-20210809-pr/>
 Hulme, Mike (2009) Why We Disagree about Climate Change - Understanding Controversy, Inaction and Opportunity
 Strøier, Vibe (2018) PPR Psykologen som konsulent <https://www.dp.dk/wp-content/uploads/bf-fremtidens-krav.pdf>
 Klimastrategi: Go Green with Aarhus: <https://gogreenwithaarhus.dk/media/62188/klimastrategi-2030.pdf>
 Ambition: Fjern 1000 biler i Aarhus: <https://www.tadaacar.dk/1000biler>
 Lüscher, Lotte (2012) Ledelse gennem paradokset
 Duus, Camilla og Lüscher, Lotte (2020) Kommentar i Mandag Morgen: Omfavn paradokserne når bæredygtighed og bundlinje skal mødes <https://www.mm.dk/artikel/omfavn-kompleksiteten-naar-baeredygtighed-og-bundlinje-skal-moedes>
 Martin, Roger L (2007) The Opposable Mind: How Successful Leaders Win via Integrative Thinking