

Fremtiden er nu

„Vi skal tilbage på vækstsåret“, siger politikerne. Det er, som om økonomisk vækst er svaret på alt. I virksomheder og samfund. Og den mest udbredte tankegang er, at der kun er én form for vækst og velstand, nemlig den økonomiske. Men hvad med den sociale, økologiske og mentale velstand? Og hvad med virksomhedernes bundlinjer. For der er jo ikke kun én slags overskud eller bundlinje i en privat og offentlig virksomhed; der er flere – fx en social, en viden- og en miljømæssig bundlinje. Ingen midler lades ude af betragtning, når det handler om at opnå kortsigtet økonomisk vækst. Og ét af de store problemer er, at de mål, vi benytter til at måle væksten med, ikke er i stand til at skelne mellem god og dårlig vækst.

Et essay om samfundets omstilling
og nye muligheder

Fremtiden er nu

Fremtiden er nu

– Et essay om samfundets omstilling
og nye muligheder

Af
Steen Hildebrandt

2015

Fremtiden er nu

© 2015 Steen Hildebrandt

Produktion: Specialtrykkeriet, Viborg

Printed in Denmark 2015

Så længe lager haves, kan bogen
gratis rekvireres ved henvendelse til:
systime@systime.dk

Systime

Skt. Paulsgade 25

DK-8000 Aarhus C

Tlf.: 70 12 11 00

systime@systime.dk

systime.dk

Indledning

Dette essay handler om nogle af de vigtigste spørgsmål i vor tid. Verden og vort eget land står midt i store omskiftelser. Lad os bare bruge ordet paradigmeskift. Den gamle industrielle vækstfilosofi og opsplittningstænkning har bragt os langt, men kan ikke håndtere de gigantiske problemer og udfordringer, som verden står midt i og over for. En ny bæredygtighedstænkning er muligheden, er nødvendig og vinder frem. Vi skal fortsat interessere os for økonomi og vækst, men det skal være en bæredygtig økonomi og vækst. Vi skal fortsat være optaget af uddannelse og sundhed, men vi skal tænke på det hele menneske – tænke og handle langsigtet. Vi skal være optaget af vores egen kommune og land, og vi skal også være optaget af hele kloden. Kloden afhænger af mig og jeg af den. Lad os benytte ordet systemisk. Systemisk tænkning skal supplere og afløse den adskillelsetænkning, som lige nu gennemsyrrer alt. I systemisk tænkning er temaer som helhed, sammenhænge, relationer og mønstre vigtige. Den største test, som et land og kloden som helhed kan udsættes for, handler om, hvordan vi tager imod de nyfødte børn, og om hvordan vi behandler børn og unge mennesker. Fremtiden er nu. Selvfølgelig skal vi interessere os for historien og de

billeder, vi har med os fra vores fortid. Og samtidig skal vi interessere os for, hvilke potentialer fremtiden indeholder. Vores interesse for og vort ansvar for helheden og fremtiden skal vise sig i de beslutninger og prioriteringer, som vi træffer og foretager nu.

Omstilling og nye muligheder: Død og genfødsel

„Vi skal tilbage på vækstsåret“, siger politikerne. Det er, som om økonomisk vækst er svaret på alt. I virksomheder og samfund. Og den mest udbredte tankegang er, at der kun er én form for vækst og velstand, nemlig den økonomiske. Men hvad med den sociale, økologiske og mentale velstand? Og hvad med virksomhedernes bundlinjer. For der er jo ikke kun én slags overskud eller bundlinje i en privat og offentlig virksomhed; der er flere – fx en social, en viden- og en miljømæssig bundlinje. Ingen midler lades ude af betragtning, når det handler om at opnå kortsigtet økonomisk vækst. Og ét af de store problemer er, at de mål, vi benytter til at måle væksten med, ikke er i stand til at skelne mellem god og dårlig vækst.

Der er mange ord for den situation, vi er i: Krise, transformation, kaos, nedbrud, sammenbrud, opbrud, paradigmeskifte, omstilling. Og det handler ikke bare om Danmark, men om Europa og hele Verden. Men der er også lyspunkter, tro, håb, veje, muligheder og potentialer. Der er muligheder for dybtgående forandringer både på det personlige, samfundsmæssige og globale plan, muligheder,

som måske aldrig har været større, end nu. Det sete afhænger af øjet, der ser. Og det sete afhænger af, hvor dette øje befinder sig. Er det i Danmark eller i Den centralafrikanske Republik? Jeg er overbevist om, at der i egentlig forstand er problemer og udfordringer at arbejde med nu og her, og samtidig er det også helt sikkert, at der er store potentialer. Vi skal blive bedre til også at se potentialerne.

Der er ingen enkle løsninger på eller formler for Danmarks eller Verdens udfordringer. Det tror ingen fornuftige mennesker på. Lidt dramatisk kan vi måske sige, at vor tid handler om død og genfødsel. En gammel epoke og forestillingsverden dør; den handler om *mig* og maksimalt materielt forbrug for *mig*, om at større er bedre, og om at mange beslutninger er drevet af særinteresser, der har ført os mod mere og mere organiseret og kollektiv uansvarlighed. Hvad der er ved at blive født, er selvfølgelig mindre klart. Men overalt på kloden kan vi føle et nyt tankesæt vokse frem. Mærke et potentiale, der ikke bare er teoretisk inden for rækkevidde, men som faktisk allerede er tilstede. Det er det, vi kalder et nyt paradigme – og et paradigmeskifte. På samme måde, som vi kan føle, at det gamle vakler, kan vi mærke det nye bæredygtighedsparadigme vokse frem. Det handler ikke om brandslukning, lappeløsninger, overfladiske struk-

turelle ændringer og tilpasninger. Det handler om noget dybere. Vi véd faktisk godt, at meget af det, vi gør, som forbrugere, ledere, politikere, beslutningstagere, ikke virker på længere sigt, men vi gør det alligevel, fordi, ja, fordi det plejer vi, det er det umiddelbart letteste, det kræver ikke dybere og nye overvejelser. Uendelig meget af det, der fx foregår i byråd, regionsråd, Folketing, skoler, universiteter, ledergrupper i offentlige og private virksomheder, har præcis denne karakter: Det foregår inden for gamle, velkendte tankemønstre, strukturer, parti-programmer og modeller.

Én af vore store udfordringer er at bryde med et gammelt og rodfæstet mønster i vores civilisation, nemlig at lære af fortiden og at bevæge sig ind i fremtiden med denne lære fra fortiden. Selvfølgelig skal vi lære af fortiden. Men vi skal også lære at lære af den fremspirende fremtid. Eller sagt på en anden måde: At knytte an til og lære af denne fremspirende fremtid og det ansvar og de potentialer, som denne fremtid indeholder. Vi kan kalde det skabende nærvær. Der er ét meget stærkt argument for denne supplerende tilgang til læring og lederskab, nemlig at det er helt tydeligt, at vi ikke kan forstå og håndtere nutidens store samfunds- og virksomhedsproblemer og udfordringer med den lære og de metoder og tilgange, som vi har med os

fra fortiden. Så derfor hober problemerne sig op. Vores evne til at skifte fra hele tiden at reagere på fortiden, så det i virkeligheden bestandigt er fortiden, der bestemmer, til i stedet at læne os ind mod, ja ikke bare læne os ind mod, men være kreativt medskabende og lærende i forhold til fremtiden, den fremspirende fremtid, er én af vor tids store udfordringer. Det kræver et skift i holdning og tilgang. Det kræver mod, fordi vi skal slippe de mønstre, som vi er fortrolige med, men som på flere og flere områder ikke hjælper os, men som tvært imod gør det modsatte, gør ondt værre.

Jeg er både bekymret og optimistisk. Jeg er bekymret og ind imellem også bange, når jeg ser, hvad der sker i verden. Men jeg bliver også ofte glad, når jeg ser, hvad der sker, fx når unge mennesker går helt nye veje og tager nye former for initiativer. Initiativer, som er svære at udtænke og følge op på, hvis man befinder sig i de tanke- og følelsesmæssige fængsler, som mange voksne befinder sig i. „*Den, der ikke bevæger sig, mærker ikke sine lænker*“, siger et gammelt indiansk ordsprog. Det er rigtigt, men som forfatteren Franz Kafka siger i bogen *Processen*: „*Det er ofte mere sikkert at være lænket, end at være fri*“. Hvad foregår der uden for fængslet? Hvad risikerer man ude i friheden? Hvilke helt andre muligheder eksisterer der? Verden har behov

for, at vi begynder at undre os over den måde, som vi har indrettet verden på. Stiller spørgsmål. At vi begynder at se verden på andre måder. Verden har behov for, at vi træder ind i det, som en filosof engang kaldte *Begynderens bevidsthed*. Begynderens bevidsthed er ikke fyldt med fordomme og færdige meninger om både det ene og det andet. Vi skal være åbne og se en række af de potentialer, der ligger på den anden side af den virksomheds-, samfunds- og verdensindretning, som vi har vænnet os til og betragter som naturlig. Der er meget, der ikke er særlig naturligt, og som vi derfor nok bør lave om. Vores verden er som vore tanker. Vores måde at indrette verden og leve i verden på er et spejl af vore tanker og holdninger. Gårsdagens tanker om økonomi manifesterer sig i dagens økonomiske institutioner. Gårsdagens tanker om forbrug og lederskab kommer til udtryk i den måde, som vi i dag praktiserer forbrug og lederskab på. Og heraf følger også, at de problemer, som vi har i dag, er et resultat af gårsdagens tanker og løsninger.

To benhårde logikker: Vækst og bæredygtighed

Der blæser to benhårde og enkle logikker ind over os i disse år: 1) På den ene side skal vi dele og cirkulere, vise hensyn, være robuste (resiliente) og bæredygtige. Vi skal tænke langsigtet og passe på kloden. Den skal holde mange tusinder, ja mange millioner år endnu. 2) Og på den anden side skal vi præstere vækst og performe, være konkurrencedygtige, effektive og produktive. Hvordan forenes to sådanne forskellige og stærke krav og retninger? For mig ligner dette ikke to forbigående strømninger, men grundlæggende fænomener, holdninger og holdningsændringer, som vi skal forholde os til. Disse enkle logikker skal forenes i en global markedsøkonomi, der er kendetegnet ved en profit- og konkurrencetænkning, hvis omfang og virkemidler nok er uden historisk sidestykke. Alt dette skal transformeres til noget nyt og mere balanceret gennem mange slags tiltag og initiativer, lige fra FN-aftaler, regerings- og byrådsbeslutninger til organisations-, virksomheds- og forbrugerbeslutninger. Vi har alle sammen noget at skulle have sagt og gjort her. Vi er alle en del af helheden. Vi har alle et medansvar. Jeg er det lokale udtryk for helheden.

Der er selvfølgelig ikke noget i vejen med økonomisk vækst, hvis den er bæredygtig eller holdbar. Men det er der meget af den hidtidige vækst, der ikke er. Det handler ikke om at skrue ned for alle blus, så vi alle bliver mere og mere fattige. Det er ikke det, jeg taler om. Jeg taler om, at vi skal til at være meget mere påpasselige med hensyn til, hvilke former for vækst, vi stræber efter. Hvad vil vi med samfundet? Og vi bliver også nødt til at være mere optaget af, hvem der får gavn af væksten. Er det de mennesker, der har meget i forvejen, der får endnu mere, eller er det alle de mennesker, der mangler fødevarer, bolig, uddannelse, sundhed, medicin mm, der får andel i væksten?

Politikerne fra de forskellige etablerede politiske partier adresserer ikke direkte og ærligt disse meget alvorlige spørgsmål. De taler, som om det hele handler om kortsigtet økonomisk vækst, om at få så mange som muligt, også udsatte og svage, ud på et arbejdsmarked, der ikke findes; de taler om at skære i u-landsbistanden og samtidig argumenterer de for, at så mange flygtningeproblemer som muligt skal løses i det, de kalder nærområderne. Det betyder i virkeligheden: Så langt væk fra os som muligt. Debat- og dialogkulturen er ikke imponerende. Den er fattig. Lederskab, lige fra dagligdags ledelse til langsigtet politisk ledelse, handler bl.a. om mål,

visioner og prioriteringer. Det handler om valg, beslutninger og om at realisere beslutninger. En af vor tids største udfordringer er at opdage og formulere nye muligheder for høje mål for mennesker og for kloden, som harmonerer med alt det, vi véd om, hvordan kloden og verden fungerer og hænger sammen. Vi har behov for nye fortællinger eller myter, der kan give livet en højere mening, ikke for nogle få privilegerede, men for alle mennesker, og som kan tjene os både nu og i fremtiden.

Dette handler om helhedstænkning. Om at interessere sig for og føle for helheden, føle for kloden. Vi, der lever lige nu, har det privilegium i forhold til alle tidligere generationer, at vi har set kloden udefra. Vi har med astronauterne set og følt for denne lille blå klode, der set udefra er smuk og fredfyldt, et potentielt lille paradis, hvor alt kunne være så godt. Mange mennesker kommer i kontakt med et dybere lag i sig selv, når de ser disse enestående og smukke billeder af kloden udefra, ikke bare abstrakte tegninger, men billeder, der er set med menneskers øjne. Ud fra dette dybere følelsesniveau i os mennesker bør mere politik, mere liv og ledelse komme. Store politikere har til alle tider haft og tegnet store visioner. Det er ikke just tilfældet med vore politikere. Tvært imod, så er de så optaget af taktiske spil, bortforklaringer, selvpromovering, daglige drilleri-

er, at de burde skamme sig. Det fyger rundt om os med millioner og milliarder, procenter, sammenligninger, tal, påstande og forudsigelser, besparelser og udgifter. Meget er tåget og udokumenteret. Der er mange svar, men hvad er spørgsmålene? Hvad er meningen med det hele? Hvor skal vi hen? Politikerne skyder på hinanden med tal, bud og overbud, og jeg tror, at mange mennesker har det som jeg: Jeg vil gerne høre nogle klare og ærlige tilkendegivelser fra politikerne om, hvor de vil hen, hvordan de vil prioritere, og hvordan de ser på nogle af de store og vigtige spørgsmål i vor tid. Politikerleden i den danske befolkning har aldrig været større. Til liden til vore politikere er næsten fraværende, og det er en stor fare for demokratiet. Faktum er: Vi ved allerede meget. Der er nok viden om, hvordan universet fungerer til at vi kan vide, hvilke handlinger, der understøtter en bæredygtig udvikling, og hvilke der leder mod kaos og destruktion. Vi er ved at genopdage, hvordan alle former for liv er afhængige af hinanden og af miljøet. Hvor nøjagtigt hver enkelt handling fører en række konsekvenser med sig. Og denne indsigt burde komme til udtryk i politikernes dialoger og beslutninger. I et moderne og oplyst samfund burde det ikke være et spørgsmål, om vi seriøst skal arbejde med bæredygtighed. Det burde være en selvfølge – hvad det ikke er.

Danmark er en decimal i alle globale talopgørelser og sammenligninger. Der er mere end syv milliarder mennesker på kloden. Danmarks befolkning udgør nogle få promiller af dette. Klodens befolkningstal vokser voldsomt i de næste 40-50 år. Danmarks befolkningstal vokser ikke i nævneværdig grad. Erhvervslivet taler meget om den globale middelklasse. Det er klart: For virksomheder, der har noget at sælge, er begrebet, den globale middelklasse, interessant. Men tror nogen på, at de to tredjedele af verdens befolkning, der i øjeblikket ikke har nogen nævneværdig materiel levestandard, kan komme op på amerikansk eller europæisk niveau? Tror nogen på, at den ene tredjedel af verdens befolkning, der i øjeblikket har en levestandard, der overstiger, hvad milliarder af mennesker på kloden overhovedet kan forestille sig som en mulighed, kan beholde og forøge denne levestandard i de næste 25 eller 50 år? Tror nogen på, at et land som Kina kan opretholde historisk høje vækstrater i de næste 10-20 år, og at en land som Indien kan komme op på og fastholde sådanne vækstrater? Ifølge den britiske tænketank New Economic Foundation ejer de 85 rigeste mennesker i verden mere end de 3,5 milliard fattigste mennesker ejer tilsammen. Mener noget menneske virkelig, at en sådan ulighed bør opretholdes? Det er på høje tid at konkretisere og arbejde for en an-

den indretning af verden. Der er alt for meget i den nuværende verden, der er så uretfærdigt, usundt, ubalanceret og uholdbart, at det hverken kan eller bør opretholdes.

Konstant økonomisk vækst: Kapitalismens store løfte

Man siger, at kapitalismens store løfte er vækst. Alle taler om vækst. Og vækst betyder i denne sammenhæng kortsigtet, materiel, økonomisk vækst; dvs. vækst i omsætning, produktion, overskud, beskæftigelse, markedsandele, BNP mm. „*Vi skal tilbage på vækstsporet*“, siger politikerne. „*Uden vækst dør vi*“, siger erhvervslederne. Men hvad er i grunden meningen med vore fællesskaber, herunder med vore virksomheder? Er meningen profit og vækst eller er meningen livskvalitet og lykke – eller begge dele? Vi har lært, at der skal være styr på pengene og på pengeaktiverne. Derfor bruger vi store 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- og dagsregnskab. Men hvad med de levende aktiver? Hvad med mennesker, dyr og natur? Hvad med arbejdsmiljøet – det fysiske og det psykiske? Og hvad med virkningerne på langt sigt af vore handlinger? Engang imellem må vi standse op, besinde os og prøve at tænke over disse spørgsmål: Hvad vil vi med vores liv, familier, virksomheder og samfund? På hvilken måde har fremtiden behov for netop mig, vores virksomhed

og kompetencer? Hvad skal vokse – og hvorfor? Hvis svaret er vækst, hvad er så spørgsmålet? Og hvad skal denne vækst handle om, og hvordan skal den måles? For den enkelte virksomhed og institution, fx den enkelte skole, handler det konkret om, hvilke regnskaber og målinger i en videre forstand, man skal aflægge og gennemføre. Hvordan ser bundlinjerne ud? Og er der én eller flere? Jeg tror, at illusionen om ubegrænset økonomisk vækst er en grundlæggende bestanddel af alle de hovedproblemer, der karakteriserer vor tid. Forestillingen om konstant økonomisk vækst er syg.

Denne gamle væksttænkning er noget af baggrunden for, at produktionen i verden i disse år stiger næsten lodret. Et hollandsk forskerhold har regnet ud, at 23 pct. af den samlede fysiske produktion i verden siden Kristi fødsel har fundet sted i de sidste 10 år. Altså en fjerdedel på ti år. Inden for de sidste 100 år har 55 pct. af den samlede produktion i verden i 2010 år fundet sted. Tror nogen på, at disse vækstrater kan fastholdes og måske endda forøges? Vi siger undertiden: Alt er muligt! *Kun fantasien sætter grænser!* Og vi har erfaringsmæssigt belæg for, at meget er muligt. Men er der ikke grænser? Er der ikke grænser for materiel økonomisk vækst? Vil nye forskningsresultater, nye energikilder, ny teknologi, en voldsom vækst i robotteknologi, ny

viden af mange slags mm. gøre fortsat og måske endda endnu mere økonomisk vækst mulig? Med blikket rettet bagud skal man være forsigtig med at afgive alt for skråsikre svar, for historien opviser utallige eksempler på, at det umulige er sket og sker. Og i hvert fald viser de oven for nævnte tal, at den fysiske produktion i verden vokser og vokser. Men kan den blive ved med det?

Hos nogle finder vi faktisk holdninger som disse: Hvad er problemet egentlig? Helt ærlig: Hvis der er problemer, er det så noget, som Danmark kan og skal tage sig af? Skal vi ikke bare klø på, som om alting er muligt, og som om der ikke er nogen fare på færde? Skal vi igen og igen være klassens duks og holde os tilbage med hensyn til forurening, CO₂-udledning, produktion af grise og køer, når nu hele den øvrige verden producerer på livet løs? Hvor dumme skal vi egentlig være? Den globale opvarmning! Hvad kommer den os ved, og skal vi i øvrigt ikke være glade for den, så vi ikke i stedet for har fået en ny istid? Kan man overhovedet stole på alle disse beregninger, og har der ikke været andre perioder i historien, hvor der også har været global opvarmning? Der er meget selvbedrag og benægtelse, og jeg tror, at sådanne ræsonnementer er farlige.

Global opvarmning – påstand eller realitet

Diskussionerne bølger frem og tilbage, i hjemmene, i klasseværelserne, i bestyrelseslokalerne, til medarbejdermøderne, i tog og busser – og hvad skal man tro på? Det letteste er at afvise hele klima-debat-ten som ren opspind. Det er næppe fornuftigt. Et synspunkt kan være, at der bare er nogen, der har en interesse i at skabe en frygtstemning. Et enkelt tal i den forbindelse: I perioden 1991-2001 blev der til videnskabelige tidsskrifter verden over indleveret 13.950 såkaldte fagfællebedømte videnskabelige artikler inden for bæredygtigheds- og klimaområdet. Kun 24 af disse forkastede synspunktet om global opvarmning. Jeg tror, man gør klogt i at lytte til det store flertal af forskere, der siger, at den globale opvarmning er en realitet, at den globale balance er tippet, at vi har passeret et punkt, hvor den globale balance er truet, og at global opvarmning, oversvømmelser og meget andet er fremtidige realiteter. Kloden lider. Vi skal passe på. Og *vi* er faktisk ikke vi, men *mig* – og dig. Jeg kan ikke redde verden, men jeg er det lokale udtryk for hele verden, for helheden. Helheden – som helhed – findes jo kun som abstraktion. Vi taler hele tiden om helheden, og siger fx: Jeg er så lille, at helheden slet ikke er

påvirket af mig. Men intet kan være mere forkert. Jeg er en del af helheden. Helheden påvirkes af mig og jeg af den. „Jeg kan ikke længere overse naturens behov for, at jeg hjælper den, så den kan hjælpe mig“, sagde en erhvervsleder på et møde. Tydeligere kan det ikke siges.

Dette er overvejelser, der hører til alle steder, i hjemmene, på Christiansborg, i klasseværelser og i direktioner. Klasseværelserne er vigtige. Jeg ser for mig klasseværelser fyldt med nysgerrige børn, der ikke er hæmmet af fortidens mistillids- og tankemønstre, men som, allerede før de kommer ind i klasseværelset, befinder sig i forskellige sociale netværk. Børnene er globalt orienterede i deres bevidsthed og kommunikation. Skoler er væksthuse, hvor mennesker dannes. Klasseværelser bliver i dette billede laboratorier til forberedelse af biosfære- og eksistentiel bevidsthed for opvoksende generationer. Klasseværelser, hvor børn oplæres i den indsigt, at alt, hvad de gør, hele deres livsform, har et økologisk aftryk, som påvirker livet for alle medskabninger og for den biosfære, hvor vi sammen lever. Børnene forstår, at vi er lige så tæt forbundne med hinanden i biosfærens økosystemer, som vi er i blogosfærens sociale netværk. De bidrager til, at sammenhængskraften både i det små og store bevares og udvikles. Nye verdensborgere. At arbej-

de med bæredygtig udvikling og at medvirke til at udvikle den slags klasseværelser for verdensborgere bør være en vigtig vision for fremtiden og en aktuel bestræbelse i danske skoler. Når ethvert barn får den fysiske, følelsesmæssige og spirituelle støtte fra familie og samfund, der skal til for at udfolde og virkeliggøre dette barns fulde potentialer, så véd vi, at vi er på rette vej. Børnene er det vigtigste, og vi skylder dem og fremtiden, at vi friholder dem for uværdige politisk-taktiske spil.

Mange vil sige, at en virksomhed ikke er sat i verden for at redde verden. Den er sat i verden for at varetage virksomhedsejerens interesser. Ejeren kan være en person, en gruppe aktionærer, en fond, en kreds af andelshavere mm. I alle tilfælde har ikke blot ejeren, men en mængde interessenter en interesse i virksomhedens situation, overlevelse, omsætning, overskud, position, image mm., og det er den daglige ledelses opgave at varetage disse interesser. Hvilke interesser og interessenter er der tale om, og omfatter disse interesser også et ansvar for helheden? Til det sidste kan man umiddelbart svare Ja. Der er mange love, forordninger, aftaler mm., som giver sig ud for at repræsentere helheden, og som enhver virksomhed må rette sig efter, fx skattelovgivningen. Men uhyre mange virksomheder verden over gør sig ubeskriveligt store anstrengel-

ser for at undgå at betale skat. Ja, den danske stat har fornylig indgået en milliardhandel (Dong-aktier) med en handelspartner (Goldman Sachs), og hvor det var en del af selve handelsaftalen, at den købende virksomhed juridisk skulle placeres i et selskab, der er placeret i et skattely. Altså ingen skattebetaling. Det er en virkelig uskøn måde for staten at være rollemodel på. „*Hvad der er sparet, er tjent*“, siger man nogle steder. Men det er ikke rigtigt. For pengene og den energi og helhedsloyalitet, som pengene repræsenterer, mangler. Så helheden lider, hvis jeg snyder i skat. Det, der er sparet ét sted, mangler et andet sted. Det gælder fx naturen i det nordvestlige Jylland, dér, hvor den gamle Cheminova-fabrik lå. Her mangler naturen penge til oprydning efter mange årtiers forurening. Men det mente nogle af aktionærerne ikke, at de havde et medansvar for, så de skrabede så meget som muligt til sig, og gav sorteper videre. Og så bliver der ikke ryddet op foreløbig. De ansvarlige betaler ikke. Der findes mange virksomheder, verden over, der har forstået dette, og som på mange forskellige måder betaler deres bidrag til helheden. Disse virksomheder er heldigvis i flertal. Bl.a. derfor er der meget i velfærdssamfundet, der fungerer.

Både jeg som individ og den enkelte virksomhed, skole, institution mm. har et medansvar for hel-

heden. Der er ikke noget forkert ved at drive forretning og tjene penge. Tvært imod. Det er nødvendigt, for at vi kan få produceret og distribueret alle de produkter og ydelser, som mennesker og dyr har behov for. Det afgørende er, hvordan man tjener sine penge. En virksomhed skal tjene penge. Ellers kan den ikke overleve. Enhver virksomhed skal overholde gældende national og international lovgivning. Men det er ikke tilstrækkeligt. Hvis kloden skal beskyttes, hvis helheden skal tilgodeses, skal vi undertiden gøre mere, end vi formelt set er forpligtet til. Hvis alle går til lovens yderlighed, hvis alle gør, hvad der formelt set er tilladt – og ikke mere, så vil resultatet på nogle områder være et alt for massivt pres på kloden. Et resultat, som vi allerede ser symptomerne på i dag. En virksomheds ledelse har et politisk ansvar for at manøvrere i det internationale og nationale politiske miljø, at lytte til, hvad der sker, og tage bestik af det og agere. En sådan politisk manøvrering kan godt indebære, at der er øjeblikkelige profit- og handlemuligheder, som man afstår fra at udnytte, fordi der eksisterer et kompliceret etisk ansvar – både for virksomheder og borgere. Som ledelse – og i en videre forstand som borger – har man et udvidet ansvar, og dette ansvar handler om på den ene side at forstå helhedens behov og på den anden side at reflektere over og forstå, hvori mine muligheder for at

bidrage til helheden består. Heri ligger en evig problemstilling, som handler om balancen mellem det korte og det lange sigt. De former for ansvar, som jeg her taler om, praktiseres altid nu og her, men de kommer ud af en langsigtet tænkning hos mennesker og i virksomheder. Det handler om at tænke og handle langsigtet i en kortsigtet verden.

Selvdestruktion

– Økonomi og etik

Mange tror, at vi kan tale om offentlig og privat ledelse uden at tale om etik. Det kan vi ikke. Ledelsesmodeller uden etik er som løsgående missiler. De kan ende hvor som helst. Ledelsesmodeller og styringsværktøjer spørger ikke om, hvad de bliver brugt til. De er til rådighed for alt og alle. De kan bruges til hvad som helst og af hvem som helst. De kan bruges af krigsførende parter, som ødelægger og slår mennesker ihjel, såvel som af de hjælpeorganisationer, der efter krigens ødelæggelser bringer hjælp. Én af vore store udfordringer er netop at forstå livet på kloden på en mere helhedspræget og systemisk måde, end vi har gjort hidtil. Det handler om et opgør med den adskillelses- og mekaniske verdens- og livsforståelse, der har domineret igennem tre-fire hundrede år. Vi har i denne periode, der i den store sammenhæng udgør en forsvindende lille del af menneskehedens historie, splittet alting ad i stumper og stykker og behandlet alting isoleret, adskilt, mekanisk. Det nye paradigme, der er ved at vokse frem, 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. Lad os kalde det et økologisk syn og tale om en økologisk eller systemisk 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.

Sandheden er: Jeg, og ethvert andet menneske, er afhængig af helheden. Jeg er ingenting uden i sammenhænge. Alt hænger sammen. Hjulpet bl.a. af naturkræfterne, herunder vind og vejr, begynder flere og flere mennesker at forstå, at alt er forbundet. Vi mennesker har skabt en masse grænser, men klimaet forstår sig ikke på grænser; klimaet er et globalt fænomen, der kalder på helhedstænkning. Men vi er opdraget og uddannet i en verden, der bygger på det modsatte princip, nemlig et adskillelsesprincip og en opsplitningstænkning. Og derfor piller vi alt fra hinanden, og tror, at vi kan optimere hver enkelt del for sig, og dermed komme i mål. De forskellige afdelinger i fx en virksomhed og i en kommune mm. kører deres eget løb. Vi suboptimerer på livet løs, hvilket betyder, at vi finder de løsninger, der isoleret set er de bedste eller billigste, og vi er så overbevist om, at det er vejen frem, at vi belønner den, der er bedst til at suboptimere. Hvor finder vi en person – ud over den øverste leder – i

en virksomhed, en kommune, en region, et ministerium mm., der eksplicit og direkte belønnes for at varetage helhedens interesser? Helheden lider, når ingen varetager dens interesser. Klimaet lider, når alle giver sorteper videre. Menneskers og dyrs sundhed lider, når europæiske kemikalievirksomheder inden for de sidste 40-50 år har udviklet og taget omkring 50.000 nye kemikalier i brug, men uden at have overblik over de kort- og langsigtede virkninger af kemikaliernes anvendelse enkeltvis og i kombinationer. Økonomi og økologi er livsvigtige videnskaber og betragtningsmåder. Øko kommer af det græske oikos, der betyder hele huset, husholdningen, familien. Økonomi har udviklet sig til en karikatur af det, som det oprindeligt og dybest set handler eller bør handle om, nemlig om at *holde hus* eller *at holde hus med*. Udvikling af en global og mellemmenneskelig bæredygtighed handler i denne terminologi om at transformere den nuværende ego-system økonomi til en øko-system økonomi, og det betyder at føre økonomi tilbage til ordets oprindelige betydning, nemlig at holde hus med hele huset, at være optaget af alles velbefindende og livskvalitet – at være optaget af kloden som helhed.

Det er smerteligt at iagttage den selvdestruktion, der finder sted og har fundet sted på kloden. Én ting er, at mennesker op gennem de mange tusin-

der af år, hvor menneskeheden har udviklet sig, har kæmpet for at overleve, og har haft allehånde kvaler, sygdomme og lidelser. Det véd vi. Men det er noget andet end at se og mærke den smerte og vold, som vi systematisk, organiseret, af egen kraft og selvlegitimeret påfører os selv. I løbet af de sidste 40 år er halvdelen af alle dyrearter udryddet. Vi har udviklet tre dybe kløfter, en økonomisk, en socio-økonomisk samt en åndelig og kulturel. Nogle går så vidt som til at tale om et økologisk sammenbrud. Mennesker begår selvmord i et antal, der aldrig før er set. Ifølge WHO døde mere end dobbelt så mange mennesker af selvmord end i krige i år 2000. Sygdomme udvikles, og på fabrikker verden over produceres der på lovlig vis produkter og ydelser, hvor både produktionsprocesser og produkter påfører mennesker sygdomme, smerter, lidelser og død. I USA sælges der hvert år våben for milliarder kroner til private mennesker, og børn dør i forbindelse med brug af børnevåben – dvs. våben fremstillet på lovlig vis af industrivirksomheder til børn. Våben til børn! Det er ikke legetøjsvåben, men våben, der kan dræbe en bjørn. En overskrift i et amerikansk blad hed: „*Våbentræning på skoleskemaet*“. Vi bør studere selvdestruktionens karakter og kilder. Det er rigtigt: Der produceres også ydelser og produkter, der giver mennesker helbredelse, glæde, komfort, livskvalitet mm. i uhørt og uset omfang – og

det skal vi være taknemmelige for. Men det hører til billedet, at alt dette overalt er ubeskriveligt skævt fordelt. Så ulige fordelt er alverdens goder, at vi i de kommende årtier også af den grund må forvente flygtningestrømme af hidtil uset omfang.

Virksomheder – Profit for liv eller profit for enhver pris

Den store udfordring, som også er den store mulighed, er at indse, at alt hænger sammen, at vi er forbundet, at *vi alle er i samme båd*. I denne erkendelse ligger alle mulighederne. Det kan hverken en familie, en virksomhed, en kommune, et land og da slet ikke kloden som helhed indse og gøre på samme tid og i takt. Nogen må gå foran og gøre noget. Men før vi handler, skal vi spørge: Hvilke spørgsmål og undringspunkter har jeg, har vi? Hvad er det rigtige for det enkelte menneske og for den enkelte virksomhed at gøre? Mener vi vækst, profit, produktivitet, PISA-resultater mm for enhver pris, koste hvad det koste vil, eller tænker vi vækst og profit på betingelse af, at det ikke skader andre og helheden? Ikke skader liv på kloden? I skolen: Hvad tæller, hvad skal tælles og hvordan skal det tælles? I samfundet: Skal vi køre videre med det gamle BNP-begreb (det økonomiske bruttonationalprodukt), selv om det helt åbenbart er utilstrækkeligt, eller skal vi til at være mere nuancerede i vore målinger, fx sådan, at vi både arbejder med talmæssige (kvantitative) og kvalitative målinger og angivelser?

Den amerikanske forsker Joseph Bragdon har studeret en række virksomheder over lange perioder, og han har fundet ud af, at *Profit for Life*, profit for liv på langt sigt er en rigtig god forretning. Hvis vi siger, at de sidste 50 år har været karakteriseret ved en tænkning, der hedder profit før liv, så kunne de næste 50 år godt blive karakteriseret ved, at dette modificeres til, at det handler om profit for liv. At vi sætter livet på kloden foran og lader hensynet til livet på kloden veje tungere end alt andet, når vi træffer vore beslutninger, ikke blot beslutninger i virksomheder, men også i parlamenter, regeringer mm. 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 bør således være sontringen mellem levende aktiver (mennesker og natur) og ikke-levende aktiver (kapital).

De nævnte virksomheder, som gennem lange perioder har været økonomisk gode og sunde, er karakteriseret ved: Helhedstænkning, respekt for menneskerettigheder, en klar mening om, hvorfor virksomheden eksisterer, og hvad meningen med virksomheden er, respekt for medarbejderne, naturen, kunderne, strategiske partnere og for

værtsfællesskaberne, dvs. omgivelserne. På den baggrund konkluderes det, at ledelserne i de undersøgte virksomheder er karakteriseret ved: 1) En *autentisk mission og vision, og værdier*, der er udsprunget og født inde i virksomheden selv, dvs. værdier og holdninger, som mennesker i og uden for virksomheden føler for og tror på. 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.

Gå egne veje – udsyn og bevidsthed

Man skal hyle med de ulve, man er iblandt. Sådan hedder et gammelt ordsprog. Men hvad betyder det? Betyder det, at jeg ustandseligt skal sammenligne mig med andre og hele tiden forsøge at være nummer ét? Skal jeg sammenligne mig med andre unge i skolen, med andre, der har samme erhverv som mig selv, eller skal jeg forsøge at finde min egen kerne og agere ud fra den? Der henvises fx igen og igen til, at Danmark sakker agterud i nogle af de mange globale sammenligninger, der laves af tænketanke, finansministerier og andre. Det går ikke an, siger vi. Vi må gøre noget for ikke at rykke yderligere ned i rækkerne. Men hvad nu, hvis det er en forkert rangstige, vi har fat i? Hvad nu, hvis vi måler det forkerte? Skulle vi ikke standse op og stille det vigtige spørgsmål: Hvordan synes vi, det går? Synes vi, som samfund, at vi er på rette vej, og at vi har det, som vi ønsker det? Kan vi ikke i vid udstrækning være med i det globale selskab på vores egen måde? Svaret er: Jo, det kan vi sagtens, og det er vi. Vi har et velfærdssamfund, der næsten er uden sidestykke i verden. Fungerer det perfekt? Nej, men det fungerer, og vi kan hele tiden få det til at fungere bedre? Hvis vi vil! Skal netop den form for

velfærdssamfund, som vi har indrettet og udviklet gennem de sidste 40-50 år, nødvendigvis fastholdes i de næste mange år, eller kan der tænkes andre og endnu bedre måder at indrette det danske samfund på – med respekt for, at vi er en del af en globaliseret, gennemsigtig verden? Ja, selvfølgelig kan vi udvikle et andet og endnu bedre samfund.

Vi skal finde vores egen vej; ikke ved at lukke øjnene, men ved at have både et globalt udsyn og bevidsthed og en klar og lokal forankring. Stå på egne ben. Tro på egne muligheder. Historien viser, at Danmark har meget betydelige styrkepositioner. Kultur, ligestilling, demokrati, gennemsigtighed, lav korruption, korte magtdistancer mm. Det handler om bevidsthed hos borgere, institutioner og virksomheder; alle må vi reflektere over både gamle og nye temaer, som fx nogle af dem, der peges på i denne tekst. Det gør mange allerede, og et kæmpe antal forbrugere, virksomheder, kulturpersoner, kunstnere m.fl. verden over bevæger sig i de retninger, som jeg her peger på som vigtige. Det handler ikke bare om at gøre en række helt nye ting, som ingen har prøvet før. Det handler også om at betræde veje, hvor andre allerede har gået, og hvor endnu flere skal gå i fremtiden, hvis presset på kloden skal lette. Det handler ikke om en række detailspørgsmål, som vi kan være uenige om i hver-

dagen; det handler om hensynet til klodens langsigtede udvikling, og dermed om de næste mange generationer og vores loyalitet over for dem.

Vækst – i flere dimensioner

Vi har indrettet et system, hvor mange af de ofre og omkostninger, der er forbundet med at producere produkter og ydelser af mange slags, ikke medregnes i de regnskaber, som de enkelte lande og virksomheder aflægger. Ej heller mange af de positive virkninger og resultater af virksomheders og samfunds udvikling medregnes. Når vi ser på omkostningerne, ofrene, så indeholder regnskaberne af forskellige årsager kun nogle af omkostningerne. Andre holdes uden for. Det er selvfølgelig uholdbart, og det fører til enorme skævheder og uhensigtsmæssigheder. På samme måde er det kun en begrænset del af virksomhedens aktiver, der optræder på statussiden i regnskabsopgørelsen. Værdien af f.eks. 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, videndelingen, arbejdsmiljøet, relationerne. Og hvad med kundernes loyalitet og virksomhedens omdømme? Hvad med vores psykiske, fysiske og ledelsesmæssige robusthed 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 såvel som kvantitativt. Det kunne så være, hvad det være ville, hvis det ikke lige var, fordi nogle af disse faktorer er meget mere betydningsfulde for samfundets og virksomhedernes fremtidsmuligheder, end værdien af mursten og lastbiler.

Vi har en regering og et Folketing, der stort set i enighed taler om vækst, vækst og atter vækst som løsningen på alle landets problemer og udfordringer. I virkeligheden stræber vi efter hurtig og øget vækst for at løse nogle af de problemer, som den hidtidige ensidige væksttænkning har skabt. Det siger sig selv, at dette ikke er en farbar vej. Man kan ikke løse et problem med den tænkning, der har skabt det. Meget af dette er udtryk for en vanetænkning, der på nogle områder måske bare gør ondt værre. Det siger sig selv, at den vækst, vi stræber efter, har en række positive sider. Øget velstand, overskud, sundhed, uddannelse, livskvalitet m.m. Men væksten har også store og mere eller mindre utilsigtede og uerkendte effekter, ofre, omkostninger m.m. Vi maksimerer vækst, men kun én slags vækst. Det er, som om vi i vores iver efter kortsigtet, økonomisk vækst har glemt og ignoreret, at der, også på kort sigt, er mange andre relevante vækstdimensioner hos det enkelte menneske, i virksomheder og samfund. Lad mig pege på fænomener som dannelse,

livskvalitet, sundhed, uddannelse, lykke, nærvær og empati. Et samfund eller en virksomhed kan udvikle sig i mange dimensioner, og derfor har vi i de senere år også talt om en dobbelt eller tredobbelt bundlinje. Vi bliver nødt til at blive bare en anelse mere nuancerede i vores definitioner og målinger.

Jeg talte om at tælle oven for. *Det er ikke alt, der tæller, der tælles; og det er ikke alt, der tælles, der tæller*, sagde den kloge Albert Einstein. Det er sandt, og spørgsmålene kan koges ned til: Hvad tæller, hvad skal tælles, og hvordan skal det tælles? Hvorfor taler vi så meget om vækst? Det gør vi fordi! Fordi! Ja, fordi det gør alle de andre! Uden vækst, dør vi, siger nogle. Men andre vil sige: Vi dør, hvis vi ikke ændrer retning. *Hvis vi ikke ændrer retning, ender vi dér, hvor vi er på vej hen*, hedder et gammelt kinesisk ordsprog. Er vi på vej det rigtige sted hen, for så er alt ok. Hvis ikke, så må vi ændre retning. Jeg tror, vi skal ændre retning, også uanset at der er mange, der taler og gør, som om der intet er på færde. Og jeg er overbevist om, at alle kan vinde ved at begynde at ændre retning nu. Der er andre måder at indrette samfundet og verden på, end den nuværende. Måder, som vil give alle et bedre liv.

Bæredygtighed

– liv, ledelse og natur

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, mode, pædagogik, skole, velfærd m.m. Bæredygtighed peger både indad og udad, men det udadvendte er det mest håndgribelige. Det handler om virksomhedens medansvar for det omgivende samfund og til syvende og sidst om medansvaret for kloden. 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. Bæredygtighed burde således 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, miljø, virksomheder, mennesker og dyr, 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 idé. Men det er det åbenbart. Alt er

forbundet. Men 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.

Bæredygtighed peger som nævnt også indad, og her møder robust- 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, den 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 handlinger og beslutninger, der kommer ud af og karakteriserer den enkelte virksomhed og det enkelte menneske? Det er bæredygtighedens indre orientering. Her begynder det hele. Det begynder med det enkelte menneske. Det andet element er robusthed. Robusthed er menneskers og virksomheders evne til at tilpasse sig uventede store forandringer, kriser eller ulykker. De to aspekter er på mange måder to sider af samme sag. Lidt mere nuanceret kan vi sige, når det handler om robusthed i en virksomhed, at det handler om fire aspekter af virksomheden: lederskab, virksomhedskul-

turen, mennesker og de fysiske omgivelser. Når vi taler om det enkelte menneskes robusthed, handler det fx om energi og søvn, mening i arbejdslivet, relationer, positive følelser, tænkning og problemløsning mm.

Bæredygtig udvikling er i høj grad et spørgsmål om bevidsthed hos mennesker. En del af denne bevidsthed konkretiseres til lovgivning, der sætter rammer og grænser for, hvad vi skal og må, og en anden del bestemmer, hvorledes jeg som et selvstændigt menneske agerer i dagligdagen, fx som forbruger eller virksomhed. Det er i den forbindelse helt sikkert, at der er ved at ske store ændringer i den måde, som virksomheder tænker forretning på. Virksomhedernes forretningsmodeller ændres; virksomhedernes måde at træffe beslutninger på ændres; virksomhedernes måde at betragte leverandører og forbrugere på ændres. Og det samme kan man sige om medarbejdere og forbrugerne. Også forbrugernes holdninger og bevidsthed ændres, og det vil ligeledes få stor betydning for virksomhedernes og samfundenes udvikling. En bæredygtig samfundsudvikling er et resultat af millioner af menneskers beslutninger. Forbrugere, virksomhedsledere, 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 blive mere og mere tydeligt for mennesker verden over, at den relevante helhed at betragte er selve 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 voldsomt afhængige af. Mennesker og dyr kan ikke leve på kloden under alle betingelser. Alle er vi kritisk afhængige af kloden og dens tilstand. Bæredygtighed og helhedsansvar begynder med den enkelte: det enkelte individ, forbrugeren, politikerens og virksomhedslederen.

Det kan virke 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 at være rollemodel, at vise vej, inspirere og tage ansvar for helheden. *Viden forpligter*, siger vi. Det gælder det enkelte menneske, og det gælder samfund. De rige lande i verden har forpligtelser. Samtidig er der me-

get, der tyder på, at Danmark har så stor viden og erfaring, og at behovene ude i Verden er så store, at bæredygtig eller holdbar vækst kan blive et vigtigst forretningstema for Danmark i de næste mange årtier. Hvem ved?

Fremtiden – potentialer og de næste generationer

Man ser ikke frem bare for at se frem. Man ser frem for at kunne træffe bedre beslutninger nu. Man interesserer sig for fremtiden, fordi man skal træffe beslutninger nu med henblik på at være en del af fremtiden. Fremtiden er nu. Lederskab, medborgerskab, demokrati og involvering handler om at lede ud fra den fremspirende fremtid. Handler om at lytte til fremtidens behov og egne potentialer. Lederskab handler ikke primært om den daglige drift, men om betingelserne for, rammerne om, værdierne i og principperne for den daglige drift og ledelse. Derfor handler lederskab om både fortiden og fremtiden. Fortiden, fordi det er dér, vi kommer fra. Fremtiden, fordi det er dér, vi skal hen. Men det hele foregår i nuet. Intet andet end nuet eksisterer. Fortiden og fremtiden er konstruktioner. Jeg har billeder af både fortid og fremtid. Vore billeder af fortid og fremtid er i meget høj grad med til at bestemme, hvad vi håber, tror, tænker og beslutter os for i dag. Derfor skal vi interessere os for både fortid og fremtid. Hvorfra og hvoraf kommer jeg, virksomheden, skolen, samfundet? Hvad er personens og virksomhedens mission, værdier og visio-

ner for fremtiden? Og ud fra det: Hvilke konkrete og strategiske beslutninger træffer vi i dag?

Forfatteren og lægen Aron Antonovski beskrev i sin tid, hvorledes oplevelsen af sammenhæng i livet skabes gennem en integreret proces og samspil mellem: 1) *begribelighed*, det at kunne se og forstå, 2) *meningsfuldhed*, det at kunne skabe forbindelse til det meningsbærende, og 3) *håndterbarhed*, selve det at formå at omsætte noget til praksis i hverdagslivet. For at et individ, en skole eller en virksomhed kan opretholde en bæredygtig balance er det afgørende, at disse tre niveauer indgår i et organisk og integreret samspil i tilpasningen, især når det handler om nogle af de store spørgsmål, valg og kriser. Jeg synes, at dette er meget vigtige begreber: begribelighed, meningsfuldhed og håndterbarhed. Mange af de begreber, som vi fx i dag benytter inden for det politiske felt og inden for ledelsesfeltet, er ikke længere tilstrækkelige med henblik på at møde og forstå de udfordringer og muligheder, som vi står over for – som mennesker, virksomheder eller som samfund. Klimaudfordringer, arbejdsløshed, angst, mangel på fødevarer, befolkningsvækst, fattigdom, flygtninge, finansielle magthavere – hvorledes forstår og reagerer vi på disse temaer med det gamle ledelses- og livsvokabular? Og sandheden er, at det kan vi ikke. Vi har behov for nye begreber,

et nyt vokabular, nye referencerammer, nye teorier, hvis vi skal forstå og håndtere de problemer og udfordringer, som mange mennesker og verden i dag står midt i. Vi kan med sikkerhed sige, at såkaldt systemiske begreber som mønstre, sammenhænge og relationer vil være centrale i en sådan ny forståelse af livet og verden.

Alle mennesker er optaget af, hvad meningen med deres liv og arbejdsliv er. Der er store forskelle mellem mennesker på dette såvel som på andre områder. Nogle er mere bevidste og eksplicitte end andre. Men langt de fleste mennesker tænker over og har følelser i forhold til deres liv; tænker over, hvad de bruger og vil bruge deres tid og energi på; føler, at noget er mere værdifuldt i livet end andet; føler ind imellem lykke, glæde og tilfredshed og andre gange sorg, utilfredshed og frustration over deres liv og levned. Udtrykkene, meningen med livet og meningen med arbejdet, er gode og solide udtryk. Hvis man skulle placere ordet mening et sted i eller på kroppen, så ville de fleste nok pege hen mod hjertet. Mening er først og fremmest et hjerteanliggende.

Der tales nok mere om mening i dag, end tidligere. Og dette er et sundhedstegn. Vi taler om det, sætter ord på det; vi fremhæver, hvor vigtigt det er. Det

gør vi bl.a., fordi der desværre er mange mennesker, der oplever mere og mere meningsløshed i deres liv og arbejdsliv. Arbejdslivet er blevet så stresset og presset, at mange mennesker har svært ved at finde glæden og meningen med arbejdet. Det gælder både medarbejdere, ledere, specialister, m.fl. Og det gælder unge mennesker i skolen, på ungdoms- og erhvervsuddannelser og på universitetet. Jeg indrømmer: Det lyder fuldstændig forskruet, når man tænker på, at det siges om arbejds- og studielivet i Danmark, hvor der er veludviklede traditioner, lovgivning og kutyper vedrørende fx skolegang, arbejdsmiljø, studier, demokrati, involvering og meget andet. Men på trods af dette ser det ud, som om vi er kommet over i en grøft, hvor alt for meget virker stik imod hensigten, virker kontraproduktivt. Dette uforståelige og ulogiske finder sted i et af verdens rigeste lande, med nogle af de højeste levestandarder og nøgletal for velfærd, der overhovedet findes – vel at mærke tal, for det er primært penge og tal, vi ser på og sammenligner, og måske ikke så meget de kvalitetsdimensioner, oplevelser og følelser, der også er til stede og tæller med, når det enkelte menneske – eleven, den studerende, medarbejderen, lederen, pensionisten, plejehjemsboeren, forældreparret mm. – mærker efter, hvad det er for en institution, service, levevis, standard mm.,

der tilbydes og praktiseres i familien, på skolen eller i institutionen.

Jeg forsøger ikke i denne tekst at fremkomme med en række konkrete forslag og løsninger. Man kunne spørge: Hvad vil jeg med det? Hvad skal det til for? Hvor skal det føre os hen? Kunne vi ikke få lidt flere konkrete anvisninger? Jo, det kan vi godt, for det er verden fyldt med; der er mange konkrete svar, men er det svar på de rigtige spørgsmål? Vi kan let få konkrete anvisninger og metoder, men så er vi tilbage ved det gamle, og er det, hvad vi dybest set ønsker? Hvis vi bliver ved med udelukkende at tale om vækst, bruttonationalprodukt, privatisering, konkurrenceudsættelse, produktivitet, profit, top- og bundlinje mm, så véd vi, hvad vi får. Hvis vi vil noget andet, må vi også tale på andre måder. Det er noget andet, end vi plejer. Ja, og det er jo pointen. Vi kan sagtens få nogle meget konkrete, afprøvede og sikre anvisninger. Vi kan sagtens sige og gøre noget, der ikke virker så usikkert. Men så er vi til gengæld også sikre på, at vi bliver ved med at have præcist de symptomer og problemer, som vi netop lige nu oplever, og som vi faktisk gerne vil af med. Sådan siger vi i hvert fald, men når det kommer til handling, forsvinder modet ofte, og så vælger vi det sikre, dvs. det gamle, det afprøvede, og så kører vi i ring – eller endnu værre: så bliver noget af det, vi

gør, kontraproduktivt, dvs. det gør ondt værre. Jeg vil gerne formulere nogle spørgsmål, der åbner op for tvivl, undren, debat og dialog. Og samtidig vil jeg gerne være tydelig med hensyn til nogle af mine egne standpunkter.

Det siger sig selv, at hvis man vil gå nye veje, hvis man vil noget nyt, så må man benytte nye ord og begreber. Man kan ikke skabe en ny kommune, en ny skole, eller en ny privat virksomhed, hvis man insisterer på, at alt skal være, som det plejer. Man kan ikke udvikle de nye tanker og holdninger, der er nødvendige, hvis man vil skabe noget nyt, hvis man samtidig fastholder, at der ikke må tales om noget nyt, tales på nye måder eller tales med nye ord og begreber. Det lader sig ikke gøre. Man må give slip på noget af det gamle, hvis man vil noget nyt. Og for at gøre det må man tro på sig selv, tro på, at man kan og vil noget andet og bedre, noget der er mere rigtigt, mere helt, og man må have mod til at træde over nogle tærskler, for det nye er jo karakteriseret ved, at man ikke på forhånd kan se det eller få garantier. Man må have tro, overbevisning og mod. Vi havde ikke oplevet revolutioner, reformationer eller store reformer på kloden, hvis der ikke havde været mennesker, der turde give slip og tænke og tale nyt fx vedrørende klodens udseende, religion, tro, samfundsindretning mm.

Det kræver mod at læne sig ind mod de højeste fremtidige potentialer. Det kræver mod at overgive sig til det smukke billede af den lille blå fredfyldte klode. Man må give slip. Man må bevæge sig fra hovedet til hjertet. Vi skal have hjælp fra vores hjerter, hvis vi skal nå dette nye. Det er hjertet, der taler, når vi føler for kloden, helheden, menneskeheden. Én måde at tale om fremtiden på, er at spørge: Hvad har fremtiden behov for? Hvilke potentialer har jeg, min virksomhed, samfundet, når jeg ser ind i fremtiden? Jeg vil ikke her komme med forudsigelser. Der er så meget turbulens, kaos, opbrud og usikkerhed, og der er så mange og tunge strukturer, interesser, modstande og hindringer, at meget kan ske og meget kan risikere ikke at ske. Jeg ser for mig kæmpe potentialer – både for de enkelte virksomheder og for samfundet, og jeg ser risici så voldsomme, at det gør mig betænkelig – ja, bange. Vi kan sige én ting med sikkerhed: Den enkelte forbruger, borger og virksomhed spiller en stor rolle med hensyn til, med hvilket tempo og i hvilke retninger, vi bevæger os. Skal vi være helt ærlige og helt præcise, er det vigtigste spørgsmål 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 fremtiden og de kommende generationer en stem-

me, når der i dag træffes beslutninger, eller når der i dag ikke træffes beslutninger, af vidtrækkende betydning for netop fremtidige generationer?

Afslutning

Meget i samfundet er vigtigt: Sundhed, arbejde, beskæftigelse, uddannelse, dannelse, empati, inklusion, omsorg, rummelighed, tillid. I dette essay drøfter jeg en række vigtige virksomheds- og samfundsspørgsmål. Jeg siger et par steder, at børnene er det vigtigste. Vi skal være meget optaget af, hvordan vi behandler børn og unge mennesker. De er jo overladt til os voksne. I ét eller andet omfang kan jeg som voksen selv bestemme, men det kan det lille barn og den unge ikke. Børn og unge er afhængige af, hvad vi voksne føler, tænker og beslutter. Det påfører os voksne et stort ansvar. Herunder et ansvar for også at overveje, om de børn, der slet ikke er født endnu, også skal have en stemme, når vigtige beslutninger træffes.

Litteratur

J. Bragdon: Profit for Life. SOL. Cambridge. MA. 2006.

F. Capra & P. L. Luisi: The Systemas View of Life. Cambridge University Press. Cambridge. 2014.

Mihaly Csikszentmihalyi: Selvets udvikling. Dansk Psykologisk Forlag. København 2008.

Steen Hildebrandt: Vækst og bæredygtighed. Libris. København. 2. udgave 2015.

Steen Hildebrandt & Michael Stubberup: Bæredygtig ledelse. København 2010. 3. Udgave København 2012.

Jørgen Steen Nielsen: Den store omstilling. København 2012.

Om Steen Hildebrandt

Steen Hildebrandt er Ph.D., professor emeritus ved Aarhus Universitet, adjungeret professor ved CBS, Handelshøjskolen i København og ved Aalborg Universitet og medlem af bestyrelser, tænketanke mm. Forfatter til en lang række bøger, artikler, kronikker mm. Samfundsdebattør, forsker og en meget benyttet underviser og foredragsholder om ledelse, samfunds-, og uddannelsesspørgsmål.

shi@steenhildebrandt.dk.

www.steenhildebrandt.dk.

Fremtiden er nu

Et essay om samfundets omstilling
og nye muligheder

Deltag i debatten på **sysTIMES.dk**