



**Grundlæggende er omdrejningspunktet tre elementer: økonomi, mennesker og samfund. Ingen virksomhed kan drives uden fornuftig økonomi, men der er heller ingen forretning uden mennesker og uden hensyn til samfundet.**

## Klumme.

# Den store forandringscentrifuge drøner afsted

Jette Ditlev, professionelt bestyrelsesmedlem, foredragsholder, ledelses- og strategi-futurist, Ditlev Consulting. Mail: [jd@ditlev-consulting.dk](mailto:jd@ditlev-consulting.dk)

Og vi rystes godt og grundigt rundt i tromlen. Det stiller store krav til alle – uanset hvilken kasket vi end måtte have på hovedet: politiker, borger, medarbejder, leder eller bestyrelsesmedlem. Der skal tænkes nyt, der skal handles hurtigt og der opstår masser af dilemmaer og konflikter. Og vi må undervejs også finde nye metoder og samarbejder.

Forandringspresset kommer fra mange sider. De seneste år er de eksterne forandringspres naturligvis åbenlyse med brexit, covid-19, udfordringer med forsyningskæder, krig i Ukraine, energiforsyningsproblemer, inflation, hurtigt stigende renter osv. Det har på kort tid skabt en hel ny verden og en helt ny geopolitisk situation.

Ingen virksomhed undgår effekter og det stiller store krav til ledelser og bestyrelser. Det hele kommer blot oveni den store udfordring vi kender alt for godt: klimakrisen. Jeg ved godt, at mange er trætte af at høre om bæredygtighed i den nuværende situation, men det bliver vi fortsat nødt til at forholde os til. Kortsigtede kriser skal håndteres, men vi må ikke tabe det lange sigte undervejs.

**FAKTISK ER DE** to sigter ikke hinandens modsætninger, for bæredygtighed er meget andet end klima og grøn omstilling. Det handler også om mennesker, om diversitet, om trivsel og sundhed, om samfund, om fremtid, om teknologi, om værdier og etik, om ledelse og meget andet.

Grundlæggende er omdrejningspunktet tre elementer: økonomi, mennesker og samfund. Ingen virksomhed kan drives uden fornuftig økonomi, men der er heller ingen forretning uden mennesker og uden hensyn til samfundet. Alle tre elementer skal drøftes og defineres for den enkelte virksomhed, så netop deres sweet spot bliver tydeligt og relevant. Det er virksomhedens eksistensberettigelse og dermed konkurrencekraft: hvilken værdi bringer vi og/eller hvilket problem løser vi – og for hvem.

Og dermed er vi tilbage ved mennesker og samfund. En af verdens førende futurister, Gerd Leonhard, kalder det 4 P'er: People, Planet, Purpose, Prosperity. Han afliver de sædvanlige 3 P'er: People, Planet, Profit. Læg mærke til, at Profit er yt. For Profit handler om økonomisk bundlinje til gavn for ejere, men det er slet ikke nok i fremtiden, hvor der skal skabes noget bedre. Perspektivet flyttes fra shareholders til stakeholders.

Der tegner sig efterhånden et billede af en fælles metode: ESG. Environment, Social og Governance, hvor E favner miljø, klima og natur, S favner en række sociale aspekter, mens G handler om god ledelse. I forhold til både E, S og G er der en række måder at måle og opgøre elementerne på. Det er ikke let og ukompliceret, men der findes metoder og modeller.

**LAD OS SE** på de enkelte bogstaver. E't er det bedst kendte, da det rummer hele den grønne omstilling, som kloden råber på. Det er f.eks. CO<sub>2</sub>-udledning, ressourceforbrug, biodiversitet og forbrug af land, råmaterialer, forurening og affald, emballager, rene teknologier, grønne bygninger osv. Den store E-dagsorden er vores påvirkning på hhv. udnyttelse af (og i mange tilfælde rovdraft på) kloden og dens ressourcer. Her må ledelser, bestyrelser og ejere i gang med arbejdet.

Den gode nyhed er, at det ikke udelukker, at vi kan lave forretning. Selvfølgelig kan vi det. Men der skal tænkes nyt: udvikles nye teknologier, produkter, forretningsmodeller. I alle sektorer. Så er det ikke på ledelses- eller bestyrelsesdagsordenen, så må du nok se at komme i gang.

**DE SOCIALE FORHOLD** i S'et omhandler f.eks. medarbejderrettigheder, ligeløn, diversitet og inklusion, uddannelse, sundhed og sikkerhed, men også produktansvar og -sikkerhed, datasikkerhed, uetisk udnyttelse og sourcing, forretning i konfliktramte eller -fyldte områder. Noget forenklet handler det om ansvar, moral og etik. Kort sagt: at opføre sig ordentligt i et større perspektiv.

Det er blevet ret tydeligt i forbindelse med krigen i Ukraine, hvor en række virksomheder har fået ørerne i de sociale mediers, forbrugerens, in-



vestorers (og andres) maskine. Det næste der kommer, bliver helt sikkert endnu engang Qatar, når VM i fodbold går i gang om kort tid. Og på et eller andet tidspunkt får vi også en diskussion om Kina, om vi vil det eller ej. Og den nød bliver virkelig hård at knække.

For hvilke alternativer har vi over hovedet? Så har du ikke S'et på ledelses- eller bestyrelsesdagsordenen, så må du nok se at komme i gang.

**G'ETS GOD VIRKSOMHEDSLEDELSE** handler f.eks. om bestyrelsens og ledelsens sammensætning og mangfoldighed, om ledelsens aflønning og incitamentsstruktur, om bestyrelsens arbejde og tilsyn med ESG, om værdier og forretningsetik. Kort sagt: om ledelsen på alle parametre har fokus på og arbejder med at skabe en bedre og mere bæredygtig virksomhed. Det handler om ledelse og lederskab. Og nej, det er ikke det samme. Noget forenklet handler ledelse om "håndværket".

Har vi styr på processer, systemer, IT, produktion, økonomi osv. Lederskab retter sig mod den enkelte leder, det enkelte bestyrelsesmedlem. Om ordentlighed, troværdighed, tillid, indlevelsessevne, dømmekraft og mod. Det stiller store krav til den enkelte med tilvalg og fravalg, værdier og ståsted. Og det stiller store krav til virksomhedens ejere, når der skal vælges ledelse. For har bestyrelsen/-ledelsen ikke de rette kompetencer – fagligt og personligt – til både at

forstå og til at drive fremtidens dagsordener, så risikeres virksomhedens fremtid.

**HVORDAN STARTER MAN** så? Først og fremmest kræver det beslutning. Vi gør det. Dernæst kræver det selvfølgelig, at der ageres. Får det gjort. Kommer fra holdning til handling. Så få arbejdet sat i gang, få fundet alle os skarpe profiler, der både kan drive og bidrage til dagsordenen. Rigtig god tur!

**+** Jette Ditlev er cand.merc. i afsætning og strategi med over 25 års erfaring med ledelse og lederskab, strategisk udvikling, internationalisering, salg og innovation.

Hun har blandt andet stået i spidsen for virksomheder, store forretningsenheder med udenlandske datterselskaber samt store salgsorganisationer med P/L-ansvar for over 650 millioner kroner. Hun har erfaring fra både store, internationale koncerner, fra SMV'er og start-ups, herunder mange ejerledede virksomheder.

Siden 2005 har hun været selvstændig ledelsesrådgiver, sparringspartner og foredragsholder med spidskompetence inden for netop ledelse og lederskab, strategisk udvikling, internationalisering, salg og innovation.

Kontaktinfo: [www.ditlev-consulting.dk](http://www.ditlev-consulting.dk)

[jd@ditlev-consulting.dk](mailto:jd@ditlev-consulting.dk) eller telefon 25 30 16 06