



**Så de første skridt ud på broen til fremtiden er en erkendelse af, at vi har behov for en anden adfærd, en ny kultur, bedre ledelse og et nyt lederskab.**

## Klumme.

# Vil du med ud på broen?



Jette Ditlev, bestyrelsesprofessionel, foredragsholder, ledelses- og strategifuturist, Ditlev Consulting

**V**il du med ud på broen? Hvilken bro, tænker du sikkert. Broen til fremtiden, svarer jeg. Det er måske den vigtigste af alle broer: for samfund, virksomheder, organisationer og mennesker.

Det store mysterium er, hvordan "den der fremtid" ser ud. Altså hvad møder dig på den anden side af broen. Svaret er ikke givet, men én ting er sikkert: Du og jeg er med til at designe, hvordan fremtiden skal se ud. Og det kræver åbenhed, nysgerrighed, lyst, vilje og mod.

Jeg er udmærket klar over, at det ikke er "bare lige". Og i øvrigt at der er mange fremtider og dermed mange broer. Ingen forlanger, at alle skal gå ud på alle broer som de første. Og ingen forlanger, at den enkelte skal være med til at designe fremtiden på alle mulige (og umulige) områder i hele verden.

Men vi kan alle begynde der, hvor vi står og kommer fra, det vil sige den verden, vi kan forholde os til. Faktisk mener jeg, at vi alle har en forpligtelse til at gøre netop det: Overfor os selv, overfor vores familier, overfor vores nærmiljø, overfor vores virksomheder og kollegaer og overfor samfundet.

**JA JA, JETTE,** tænker du. Du plaprer bare løs. Sådan noget rigtig akademisk konsulent-halløj. Tja, det kan du godt mene. Men kig lige på din egen verden: Måske er der alligevel en eller flere ting, som du kunne forestille dig anderledes og bedre? Og gøre noget?

Fra mit ståsted har jeg en overordnet mission i livet: At bekæmpe skidedårlig ledelse. Faktisk er jeg så kæk, at jeg bilder mig selv ind, at skidedårlig ledelse er roden til stort set alle problemer i verden!

Kunne vi i fællesskab komme det

til livs, ville verden blive meget bedre. Og sammen med alle de gode mennesker, der arbejder henimod samme mål, ville jeg få alverdens priser i verden herfor, når vi er lykkelige!

Selvom jeg er kæk, er jeg ikke naiv. Så jeg starter der, hvor jeg kan: Hos mig selv og hos mine kunder, men ikke mindst i de bestyrelser, som jeg er medlem af.

Her har vi naturligvis fokus på virksomhedens eksistensberettigelse og konkurrencedygtighed. For mig handler det om bæredygtig værdiskabelse, som er meget mere end blot klima og grøn omstilling.

Udgangspunktet er 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.

Med andre ord: Vi skal ikke blot (fortsætte med at) skabe profit til ejerne, for det bliver ofte på bekostning af mennesker og samfund. Det er ikke bæredygtigt.

Vi skal drøfte og definere de tre elementer for den enkelte virksomhed, så netop deres sweetspot bliver tydeligt og relevant for både kunder, medarbejdere, ledelse, ejere og den øvrige omverden. At gå fra shareholder-perspektiv til stakeholder-perspektiv er ikke bare en lille detalje. Det kræver virkelig meget, men i "den der fremtid" er det afgørende for enhver virksomhed.

I øvrigt vil meget af det afkræves i forbindelse med de kommende ESG-krav (altså Environment, Social, Governance). Det hele stiller krav til både ejere, bestyrelser, ledere og medarbejdere om skabelse af en ny vision, et nyt mindset og en anden kultur. Men heldigvis er det muligt, for kultur kommer af det latinske cultura, der betyder "det dyrkede" – og man kan jo bare dyrke noget nyt og bedre, ikke?

**SÅ DE FØRSTE** skridt ud på broen til fremtiden er en erkendelse af, at vi har behov for en anden adfærd, en ny kultur, bedre ledelse og et nyt lederskab. Vi skal sætte fokus på mennesker og relationer.

På måden vi arbejder på, måden vi kan få mulighed for at udvikle os på, måden vi samarbejder på, måden vi taler til og omgås hinanden på, måden virksomheden bidrager til samfundet på. For blot at nævne nogle.

Det handler om rammesætning, om forventninger, om mening. Og



Illustration: Gert Ejton

mening er ikke blot det store overordnede purpose, som ellers nærmest er blevet løsningen på alt i de seneste år (altså for eksempel det der: Vores purpose er verdensmål X og Y).

Purpose handler også om mening for den enkelte i eget arbejde, muligheden for faglig og personlig udvikling, for at være en del af et sundt og givende fællesskab på arbejdspladsen, at der er god og ordentlig ledelse med plads til den enkelte.

Det behøver vi i øvrigt heller ikke måle meget på hele tiden, for det kan vi mærke. Så en del af "den der fremtid" er også at droppe nogle af alle de rigide målinger på alt muligt og finde frem til de få, men centrale ting, som virkelig har en betydning. Men hvordan kan ledelser og bestyrelser så tage skridtene ud på broen? De kan jo begynde med at stille nogle andre spørgsmål end hidtil.

For eksempel er det klassisk at spørge "hvad tjener vi på dette produkt?" eller "hvad er tilbagebetalingstiden på denne investering?", men man kunne jo også spørge "hvordan påvirker vores produkter samfundet – positivt såvel som negativt?" eller "hvordan kan vi udvikle en anden ledelsesmodel?". Og nej, det er ikke enten-eller, men både-og.

I mit bestyrelsesarbejde er jeg en af dem, der stiller "alternative spørgsmål" – og jeg ved, at det ind imellem er skideirriterende, når jeg vender tingene lidt på hovedet eller ser verden fra helt andre vinkler. Men det er det, der skal til.

Derfor kravene om åbenhed, nysgerrighed, lyst, vilje og mod. Og det er ikke kun mig, der skal udvise det. Det skal hele bestyrelsen, for ellers kommer vi jo ingen vegne, vel?

**DERFOR ER BESTYRELSENS** sammensætning også vigtigere end nogensinde, for at turde bevæge sig ud på broen til fremtiden er ikke "bare lige".

Vi går i forskelligt tempo, nogen synes det går for stærkt, nogen vil gerne nyde udsigten lidt længere, nogen har højdeskræk, nogen synes det er koldt og blæsende og så videre. Men vi bliver alle nødt til at komme ud på den bro.

Det betyder også, at det enkelte bestyrelsesmedlem må give lidt slip på kontrollen, må turde sætte sig selv mere i spil og på spil som menneske, må lære at arbejde og lede i fællesskab med andre inklusive organisationen, må være villig til at redesigne organiseringen af virksomheden, må lære at sige "vi" i stedet for "jeg" og en masse mere.

Så tør du gå ud på den bro? Har du lyst at gå ud på den sammen med andre?

Måske hjælper det, at du ikke skal betale som var det Storebælt eller Øresund. Til gengæld kan du bidrage til at skabe ny værdi til virksomheden og det er da slet ikke så ringe, er det?

**+** Jette Ditlev er futurist med særlig interesse for ledelse, lederskab og bestyrelse. Hun er optaget af fremtid, forandring og forretningsudvikling og har som sin livsmission at bekæmpe skidedårlig ledelse. Med det som afsæt arbejder hun som ledelsesrådgiver, foredragsholder og bestyrelsesprofessionel.

● Hun er cand.merc. og har 35 års erfaring med ledelse og lederskab, strategisk udvikling, internationalisering, salg og innovation.

● Siden 2005 har Jette drevet egen virksomhed, Ditlev Consulting, hvor hun har undervist, rådgivet og været sparringspartner for hundredvis af ledere i både store og små virksomheder.

● Sideløbende er hun ekstern lektor på SDU-Syddansk Universitet, ekstern ekspert for EU-Kommissionen, ligesom hun arbejder i en række bestyrelser og Advisory Boards.

● Læs mere på [www.ditlev-consulting.dk](http://www.ditlev-consulting.dk)

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