

FOKUSERET LEDELSE AF GRØN OMSTILLING OG BÆREDYGTIGHED

2023

Forfattere Karen Hoby Skanning, Helle Haahr Nielsen, Hans-Christian Christiansen og Jan Lysen

BAGGRUND

I efteråret 2022 (august-december) gennemførte vi et forstudie med titlen *Lederskab i et grønt samfund*. Forskningslitteraturen viste et meget broget billede af den generelle forståelse af bæredygtighed og grøn omstilling i både teoretiske og praktiske sammenhænge, og den semantiske forvirring mht., hvad begreberne 'bæredygtighed' og 'grøn omstilling' præcist dækker blev tydelig for os. Desuden identificerede vi en manglende forskningsmæssig og faglig afgrænsning.

I de akademiske litteraturstudier peges især på tre fokusområder, som vi efterfølgende i dette hovedprojekt valgte at bruge som ramme for at undersøge de ledelsesmæssige kompetencer, som er relevante i arbejdet med grøn omstilling og bæredygtighed:

1. Den enkeltes personlige lederskab i forhold til bæredygtighed
2. Den kontekst lederen skal agere i
3. Lederens interaktion med omgivelserne i transitionsprocesser

INDHOLDSFORTEGNELSE

Side 1 Baggrund

Side 2 Problemformulering og formål

Side 3 Metode

Side 6 Projektresultater

Side 11 Konklusion

Side 12 Afsluttende bemærkninger

Side 13 Formidling af projektresultater

PROBLEMFORMULERING

Hvilke problemstillinger og barrierer knytter sig til ledelse af bæredygtighed og bæredygtig omstilling?

- Hvordan bringes Inner Development Goals i spil i forhold til Sustainable Development Goals og ESG'er?
- Hvordan kan digitalisering og AI understøtte ledere i transformationsprocessen frem mod holistisk bæredygtighed?

FORMÅL

Krav om ESG-rapportering og bæredygtig omstilling udgør en udfordring for ledere og nøglemedarbejdere i virksomheder internationalt i disse år. Trods visse retningslinjer mangler der detaljeret information og gode rollemodeller, som lederne og virksomhederne kan spejle sig i. Desuden er ledelse af grøn omstilling og bæredygtighed det man kan kalde et 'wicked problem'. Altså et problem, der er karakteriseret ved usikkerhed, kompleksitet, flertydighed, forskellige perspektiver og ingen lette løsninger.

Med disse vilkår for øje sigter vores projekt imod at undersøge, hvordan ledere og nøglemedarbejdere forholder sig til bæredygtighed i en bredere forstand, der både omfatter indre og ydre bæredygtighed og hvordan de kobler bæredygtighed til deres personlige lederskab.

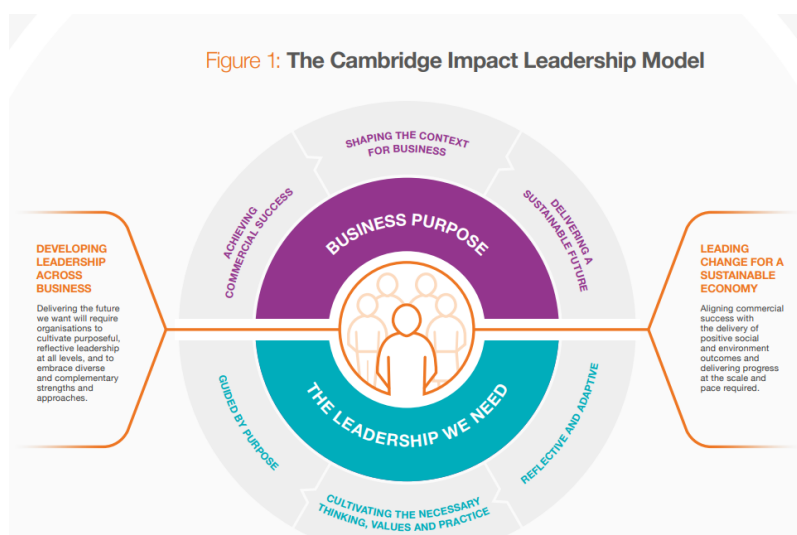
Formålet med projektet er ikke at finde løsninger, men derimod at stille en række væsentlige og rettidige spørgsmål, der måske kan bidrage til en mere holistisk forståelse af grøn omstilling og bæredygtighed hos lederne, så de bliver i stand til at handle og fokusere på trods af kompleksiteten.

METODE

Da projektets formål har været at undersøge opfattelser, forståelser og tilgange til bæredygtighed og fordi problemstillingen og projekttitlen løbende er blevet justeret, må projektets undersøgelsesdesign betegnes som primært eksplorativt og næsten udelukkende kvalitativt¹.

Teoretisk grundlag

Projektets teoretiske grundlag tager afsæt i The Cambridge Impact Leadership Model², der er udviklet af The University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership i 2019. Modellen illustrerer en holistisk forståelse af, hvad der er påkrævet både i forhold til bæredygtig udvikling af virksomheders overordnede formål og det nødvendige lederskab i fremtiden.



Analysen, der ligger til grund for Cambridge modellen, påpeger et gab mellem den fremherskende ledelsesudviklingspraksis (The current state of leadership development practice) og det, der beskrives som det nødvendige lederskab i fremtiden (The leadership we need) og fremhæver betydningen af *'a cultivation of values, thinking and practice... and a commitment to transform economic and social systems to achieve change at the pace and scale required'*.

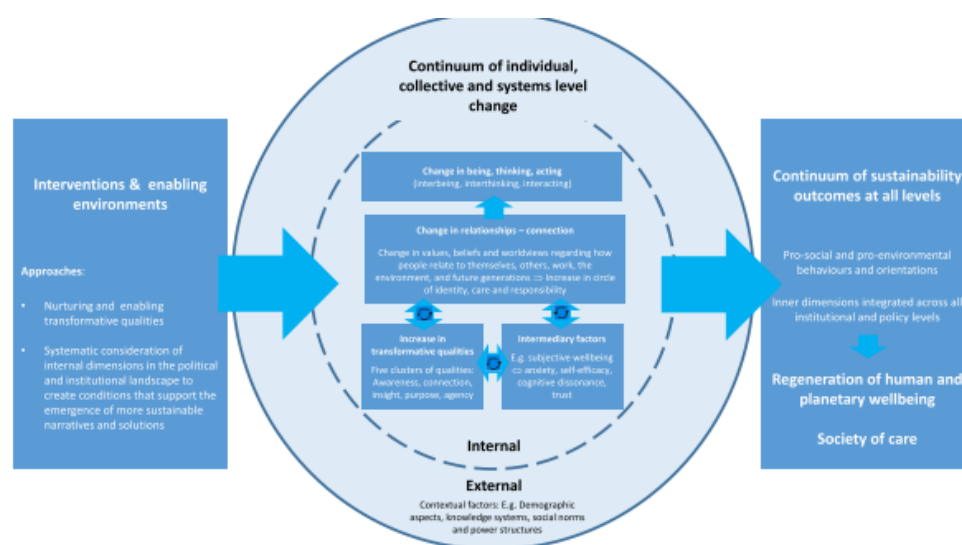
¹ En enkelt opsamlingsøvelse på Diplom i ledelse er kvantitativ

² <https://smi.uq.edu.au/files/17501/CISL%20Leadership%20Report.pdf>

Vi er ligeledes inspireret af en forskningsartikel af Christine Wamsler³, Gustav Oberg, Walter Osika og Heidi Hendersson fra 2021, der påpeger at visse interne kvaliteter/kapaciteter (forstået som kognitive, socio-emotionelle og relationelle processer) understøtter menneskers læring, daglige livsvalg og beslutningstagning og kan facilitere det paradigmeskifte, der er nødvendigt for en mere bæredygtig fremtid.

Wamsler et al's fokus er ikke specifikt ledelsesmæssigt, men mere generelt menneskeligt og hænger tæt sammen med Inner Development Goals⁴, som hun/de også har været med til at udvikle i 2019.

Også Wamsler et al's forskning understøttes af en holistisk model, der viser 'change for internal-external transformation towards sustainability, providing a roadmap for future systematic research, policy and practice'.



Med udgangspunkt i begge modeller har vi udviklet en spørgeramme til anvendelse i forbindelse med de interviews vi har gennemført⁵. Vi har valgt følgende fortolkning af bæredygtighed:

Ydre bæredygtighed: Hvordan mennesker, der lever på jorden nu, opfylder deres nuværende behov, uden at bringe fremtidige generationers muligheder for at opfylde deres behov i fare⁶

3

https://www.researchgate.net/publication/355349349_Linking_internal_and_external_transformation_for_sustainability_and_climate_action_Towards_a_new_research_and_policy_agenda

4 <https://www.innerdevelopmentgoals.org/>

Vi bruger begrebet Inner Development Goals i det følgende for at gøre det enkelt for respondenterne. Dog mener vi, at begrebet goals læner sig op ad en lineær performancetænkning og ikke en tænkning med fokus på balancer og bæredygtighed. I akademiske kredse - blandt andre i Christina Wamsler's forskning - bruges derfor begrebet 'capabilities' i stedet for goals.

⁵ Se spørgeramme i bilag 1

⁶ <https://www.verdensmaalene.dk>

Fokuseret ledelse af grøn omstilling

Indre bæredygtighed (væredygtighed): Hvordan mennesker evner at praktisere et sundt og for dem selv og deres omgivelser bæredygtigt liv – transformative færdigheder der understøtter bæredygtige mål⁷

Dataindsamling

Vi har indsamlet data i perioden marts til juni 2023 og igen i perioden august til december 2023.

På grund af projektets begrænsede omfang udgøres det empiriske materiale, med en enkelt undtagelse, af informationer leveret af ledelsesstuderende, som vi i projektgruppen har undervist i henholdsvis første og andet semester i 2023.

Da vores studerende på ledelsesuddannelserne repræsenterer mellemledere fra mange forskellige organisationstyper og størrelser, dog med en overvægt af private virksomheder, mener vi, at vores informantgruppe er forholdsvis repræsentativ, og at vores resultater derfor kan være relevante i en mere generel sammenhæng.

Samlet består det empiriske grundlag af følgende:

Del 1

- Tilbagemeldinger fra et hold studerende på Ledelse i praksis (AU i ledelse) i foråret 2023. I alt 12 studerende

Del 2

- Semistrukturerede interviews med 3 ledere fra forskellige typer virksomheder udvalgt fra det ovennævnte hold
- Semistruktureret interview med 1 sustainability manager uden relation til ledelsesundervisningen

Del 3

- Refleksioner i forhold til indre/ydre bæredygtighed fra tre hold studerende på Det personlige lederskab og forandring (Diplom i ledelse) i efteråret 2023. I alt 38 studerende. Data består af to afsnit:
 - Opsamling på sidste undervisningsgang i forhold til personligt arbejde med IDG'er i undervisningsperioden
 - Refleksioner om indre/ydre bæredygtighed i forhold til ledelse (en obligatorisk del af eksamensopgaven) og derfor også ofte et tema i eksaminationen

⁷ <https://www.vaeredygtighed.org/>
<https://www.innerdevelopmentgoals.org/>

PROJEKTRISULTATER

Del 1

Som afslutning på undervisningen i bæredygtighedstemaet på Ledelse i praksis (forår 2023) blev de ledelsesstuderende stillet følgende spørgsmål:

Hvad gør jeres virksomheder i forhold til SDG, ESG og IDG?

Der var på dette hold ikke repræsentanter fra den offentlige sektor, men fra ret forskellige brancher, som f.eks. golfklub, elektronikfirma, fitnesscenter, leverandør af medicinsk udstyr, ingeniørvirksomhed, forlystelsespark og medicinalfirma.

En opsummering af svarene viser følgende:

- kendskabet til og arbejdet med ESG'er og rapportering er ret forskelligt i de pågældende virksomheder. Den største virksomhed har en ESG-portal til rapportering, i en mindre videnvirksomhed taler man aldrig om SDG'er og ESG'er internt til trods for, at det er en virksomhed med et tydeligt formål. Det har ikke ledelsens fokus.
- nogle virksomheder har forpligtet sig til udvalgte SDG'er, men laver intet konkret arbejde i forhold til ESG'er.
- nogle virksomheder arbejder med ESG'er officielt, men ikke systematisk.
- for de virksomheder der arbejder med indsatsområder i forhold til ESG'erne, er indsatsen præget af kravene fra de større virksomheder, som de er underleverandører til. Eller indsatsen er præget af, hvad kunderne kræver. Det betyder, at disse virksomheder enten kan have særligt fokus på at honorere krav i forhold til E'et, S'et eller hvad opdragsgiver måtte kræve, men ikke har en systematisk tilgang til alle tre elementer i ESG.
- kendskabet til IDG'er er ikkeeksisterende hos de adspurgte ledere og nøglemedarbejdere før de bliver introduceret til det i undervisningen. Det er derfor helt uklart for dem, om deres virksomheder gør noget i forhold til dette begreb.

Del 2

De udvalgte interviewpersoner til del 2 af empiriindsamlingen er henholdsvis: en mellemlider i et elektronikfirma, en mellemlider i en videnvirksomhed i medicoindustrien, en ejerleder i en produktionsvirksomhed i livstilsbranchen (alle studerende på Ledelse i praksis, forår 2023) og en sustainability manager i den finansielle sektor (uden relation til ledelsesundervisningen, men udvalgt med henblik på at afprøve eventuelle forskelle i svar i forhold til erfaringsgrundlaget i bæredygtighedsarbejde)

Interviews er gennemført i perioden maj/juni og august 2023

Centrale resultater af de fire interviews viser følgende:

- alle respondenter er enige om, at bæredygtighedsarbejdet er drevet af kundebehov og efterspørgsel

- alle respondenter er ligeledes enige om, at bæredygtighedsarbejdet også drives/skal drives af lovgivning
- 3 ud af 4 påpeger, at ESG-ansvaret skal ligge hos en dedikeret person i virksomheden
- 1 nævner udlicitering af bæredygtighed
- 2 ud af 4 påpeger at økonomi kommer før bæredygtighed i virksomheders prioritering
- 3 ud af 4 har generelt fokus på E
- Også fokus på S, her fremhæves: Træning x1, Ligestilling x1, Sikkerhed x1, Sundhed (Stress)x1
- 2 fremhæver Strategi, mission og værdisæt som grundlag for udvikling af bæredygtighedsarbejdet
- 1 fremhæver manglende styringssystem/grundlag/it-system som en barriere
- 1 påpeger at ESG-rapportering er en jungle
- I forhold til IDG'erne nævnes følgende: IDG'ere er støtte til mærkesag for yngste generation i ejerkredsen – en nævner værdibåren skabelse af en grøn profil, en anden at IDG'ere er inspiration for HR-afdelingen, og en tredje at ekstern uddannelse i IDG'ere er påkrævet

Begreber der går igen i kodning af interviewmaterialet, og som alle er relevante i forhold til undersøgelse af problemstillinger og barrierer i ledelse af bæredygtighed, er blandt andre følgende:

'fluffy'

Eksempel: *[I forhold til at honorere bæredygtighedskrav fra kunder] 'I og med, at der ikke har været en eller anden form for styringssystem, så har kunderne haft deres egne måder at måle på deres leverandør. Så vi har i vores erfaring også været lidt **fluffy** i vores systemer, alt efter kundernes størrelse og krav osv. Og ud fra det har vi forsøgt at bygge noget, der kan samle vores arbejde med det, som kunderne efterspørger. Og det har vi forsøgt at samle i vores eget system.'*

'viden'

Eksempel: *'Hvis jeg skal svare ud fra [min virksomheds] perspektiv, så er barriererne størst i forhold til **viden**. Ja, jeg vil sige, at det er en af de største barrierer lige nu. Jeg vil sige, at der ligesom er kommet ret meget hul på det her omkring at forstå, at det [bæredygtighed] er vigtigt [...] Men der er en hurdle på forskellige lag, vil jeg sige, omkring **viden**. Altså det kan godt være, at direktionen nu forstår, at det er vigtigt og afsætter ressourcer til det, og det skal vi og sætter det på dagsordenen. Men de har ikke helt forstået, hvad det betyder rundt omkring'.*

'værdier'

Eksempel: *'Tydelige **værdier** er meget båret af kulturbærere. **Værdier** er ikke så tydeligt formuleret og formidlet [hos os] [...] Det bliver ikke rigtig skemasat eller tilrettelagt oppefra, at sige, okay, det er rigtig, rigtig vigtigt at vi har bæredygtighed eller personlige **værdier**...'*

Del 3

Resultater af arbejdet med indre og ydre bæredygtighed i faget Det personlige lederskab og forandring på 3 hold på Diplomuuddannelsen i ledelse, efterår 2023.

Resultaterne falder i to afsnit, hvoraf opsamling på sidste undervisningsgang i forhold til de studerendes personlige arbejde med IDG'er i undervisningsperioden er det første afsnit. De studerende blev præsenteret for nedenstående slide og fik derefter mulighed for at sætte streger ved de 5 Inner Development Goals, der umiddelbart faldt dem ind. (Længere refleksionstid kunne muligvis have givet et andet billede)

Hvilke 5 IDG'er har du arbejdet mest med i dette semester? sæt streger! Brug alle 5 streger

<h1>1</h1> <p>VÆRE At relatere til sig selv</p> <p>Indre kompas Integritet og autenticitet Åbenhed og lærende mindset Selvbevidsthed Nærvær</p>	<h1>2</h1> <p>TÆNKE Kognitive færdigheder</p> <p>Kritisk tænkning Kompleksitetsbevidsthed Perspektivfærdigheder Meningskabelse Langtidsorientering og visionsskabelse</p>	<h1>3</h1> <p>RELATERE Omsorg for andre og verden</p> <p>Anerkendelse Forbundethed Ydmyghed Empati og medfølelse</p>	<h1>4</h1> <p>SAMARBEJDE Sociale færdigheder</p> <p>Kommunikationsfærdigheder Samskabelsesfærdigheder Inkluderende mindset og interkulturelle kompetencer Tillid Færdigheder ift. at mobilisere</p>	<h1>5</h1> <p>HANDLE At drive forandring</p> <p>Mod Kreativitet Optimisme Vedholdenhed</p>
--	--	---	--	---

Denne øvelse er gennemført på to hold, hold 1 med 24 fremmødte studerende (normalt 26), hold 2 med 8 fremmødte studerende (normalt 9), hold 3 med kun 3 deltagere har ikke deltaget.

Hold 1 har følgende prioriteter:

Kategoriprioritet

1. Være - at relatere til sig selv (37)⁸
2. Tænke - kognitive færdigheder (30)

Elementprioritet

1. Åbenhed og lærende mindset (13)
2. Kritisk tænkning (11) anerkendelse (10), kommunikationsfærdigheder (10)

Hold 2 har følgende prioriteter:

Kategoriprioritet

1. Være - at relatere til sig selv (12)

⁸ Tallene i parentes refererer til antallet af streger
Fokuseret ledelse af grøn omstilling

2. Tænke - kognitive færdigheder (8) Relatere – omsorg for andre og verden (8)
Elementprioritet
1. Åbenhed og lærende mindset (5) kommunikationsfærdigheder (5)
 2. Anerkendelse (4)⁹

Det andet afsnit af resultaterne i del 3 omfatter et udvalg af de studerendes refleksioner over nedenstående spørgsmål i forbindelse med deres eksamen i faget Det personlige lederskab og forandring på Diplomuddannelsen i ledelse (januar 2024)

Hvordan har du konkret oplevet sammenhængen mellem indre og ydre bæredygtighed?

Hvad har du konkret gjort for at understøtte bæredygtighed i din virksomhed?

Svarene falder overvejende i følgende kategorier:

1. Jeg har fået ny indsigt

- *'IDG'erne repræsenterer noget vi havde overset. En AHA. Vi skal have mere fokus på IDG'erne. Måske tænke dem ind i strategien om måden at løse opgaver på.'*
- *'IDG'er: Hvis man ikke er bevidst om egne kompetencer -hvordan skal man så skabe udvikling hos andre?'*
- *'Det vigtigste jeg tager med fra forløbet er: At indre bæredygtighed kan forandre et menneske. (I dette tilfælde var der i ordets ægte forstand -tale om transformativ læring) -Fra uro/stress til ro, autenticitet og nærvær.'*
- *'IDG'er sætter ord på, hvad vi skal arbejde hen imod.'*
- *'SDG'erne er produktionens domæne. IDG'erne mere æstetikens domæne. Vi skal have øje for den røde tråd mellem SDG'er og IDG'er.'*
- *'Før var jeg opgivende overfor vores SDG'er. Følte ikke jeg kunne rykke ved noget -dog trivsel.'*
- *'Nu kan jeg se hvordan vi i vores virksomhed bidrager til SDG'erne'*
- *'Vi skal fra lineær til cirkulær tankegang'*
- *'IDG'er en øjenåbner. SDG'er har vi arbejdet med i virksomheden og talt om i mange år. Det rykker ikke.'*

2. Jeg mener, at forandring og et nyt syn på bæredygtighed er nødvendigt

⁹ Se bilag 2 for en samlet oversigt
Fokuseret ledelse af grøn omstilling

- *'Bæredygtighedsvogter. Hvordan kan jeg bidrage? Være rollemodel. IDG og selv vise vejen'*
- *'IDG'erne repræsenterer for mig nogle kompetencer: Vi skal have tid til at flytte inde i os selv. Alt andet en økonomi. Bæredygtighedsdagsordenen skal flyttes til, at det er en forandring i os selv.'*
- *'Bæredygtighed der i dag meget målinger, tal. CSR er lig med tal i praksis. ESG-tal. IDG'erne tilbyder noget andet.'*
- *'IDG-SDG-sammenhænge; Hvis man kan ændre folks mindset til at de kan se at, de er en del af noget større, et kulturskifte'*

3. Jeg oplever et paradoks i arbejdet med bæredygtighed

- *'Vi er grønne udadtil, men vi italesætter det ikke på de indre linjer. I forhold til IDG'erne minder de om, at vi skal udvise mod for at have handlekraft.'*
- *'Der bliver satset på ydre bæredygtighed, men gået på kompromis med indre bæredygtighed. Vi kan ikke have det ene uden det andet.'*
- *'Vi er for uambitiøse i min virksomhed. Jeg er bæredygtighedsambassadør -men har ingen ressourcer.'*
- *'Vi har længe haft en teknologisk, pædagogisk og moralsk snak om bæredygtighed. Det vi mangler, er en filosofisk snak om, hvad bæredygtighed indebærer. Et centralt tema for mig er til IDG'et væren. Herunder lederens udspændthed.'*

4. Jeg er neutral eller skeptisk

- *'Jeg har 10 års ledererfaring med bæredygtighed: Det er en del af hverdagen.'*
- *'Bæredygtighed er en fluffy størrelse.'*
- *'SDG'er: Bæredygtighedens bland selv bolsjer. Blanding af blødt og hårdt'*
- *'Jeg er national økonom er nok præget af, at der skal økonomisk vækst til'*

Flertallet svarer, at de ikke arbejdsmæssigt har beføjelser til at tage beslutninger, der bidrager væsentligt til den grønne omstilling, men at de kan handle i det små. De fortæller desuden fortæller, hvordan forløbet har fået dem til at ændre adfærd privat i retning af mindre miljøbelastende handlinger. Eks: mere offentlig transport, mindre kød, ændrede rejsevaner. Eksempler på, hvad de har gjort arbejdsmæssigt, handler om affaldssortering, transport i forbindelse med arbejdet, ændringer i elforbrug. På det ene hold, er der 3 studerende ud af 28, der i deres eksamensopgave eksplicit arbejder med bæredygtighed i form af stressforebyggende handlinger. I de tilfælde hvor f.eks. mindfulness er blevet en daglig træning spores en transformativ læring. Stort set alle arbejder med indre bæredygtighed i deres personlige lederskab i en eller anden form.

Digitalisering og AI til understøttelse af transformationsprocessen frem mod holistisk bæredygtighed

På IDG-konferencen i Stockholm¹⁰ og gennem supplerende litteraturstudier i projektføreløbet blev forskellige teknologier dokumenteret, der kan bidrage til at integrere bæredygtighed i vores dagligdag. Dette omfatter innovative løsninger som brusere med nudging-faciliteter og refleksions-apps, der aktivt inddrager brugerne i miljøvenlige praksisser.

Et særligt interessant indspark i denne sammenhæng var IDG-konferencens værdiorienterede tilgang, hvor Nipun Mehta delte indsigt om, hvordan teknologi og bæredygtighedsværdier kan forenes. Dette aspekt, som naturligt falder ind under temaet teknologiforståelse, pegede på at teknologiske fremskridt i grøn omstilling ikke blot handler om at implementere nye værktøjer, men også om at forankre dem i en overordnet vision om bæredygtighed.

Nipun Mehtas præsentation understregede behovet for at tage et reflekteret og værdiorienteret perspektiv på teknologiske løsninger. Dette er afgørende i en tid, hvor begejstringen for AI ofte kan føre til ukritisk hyldelse uden tilstrækkelig overvejelse af miljømæssige konsekvenser og etisk praksis.

Fejlkilder

- Forskel på studerende på AU og Diplom
- Mere viden hos underviserne efter deltagelse i IDG-konference (forskel på undervisning i 1. og 2. semester 2023)¹¹
- Helt semesters reference på Diplom - ½ dag på AU i ledelse
- Mulighed for holdningspåvirkning af de studerende i undervisningen – dele af materialet
- Forskellige grader af refleksionstid
- Manglende svar på teknologispørgsmål i interviews
- Vi spørger til studerendes egen-oplevelse
- Vi har vanskeligt ved at vurdere om et *styrket personligt lederskab* i form af IDG-kapabiliteter rent faktisk giver et aftryk i handlinger, der understøtter grøn omstilling.

KONKLUSION

- Hvis vi spørger ind til en umiddelbar forståelse af holistisk bæredygtighed/væredygtighed, bliver de ledelsesstuderendes svar noget uklare. Men hvis vi arbejder mere systematisk med tilgangen i løbet af et semester, bliver det tydeligere, at forståelsen og meningen skærpes hos de ledelsesstuderende
- Vi får indtryk af en mangel på systematik i virksomhedernes arbejde med bæredygtighed og en uklarhed i forhold til, hvad ESG-rapportering reelt går ud på

¹⁰ Hele projektgruppen deltog på The Inner Development Goals Summit 2023 i Stockholm 11-13 oktober 2023

¹¹

- Det fremhæves, at topledelsen skal drive udviklingen og forankringen i værdisæt og kultur - uden dette har ledere på mellemniveau ikke tilstrækkeligt råderum
- Det er tydeligt, at indsigt i, hvad IDG'er står for giver et holistiske perspektiv og øger meningsskabelsen
- Udviklingen går hurtigt. Mere viden er påkrævet. Derfor for tidligt at få klarhed over betydningen af AI
- Stadig mindre grad af skepsis overfor indre bæredygtighed
- Der er en gennemgående oplevelse af paradokser og dilemmaer i bæredygtighedsledelse

Vores findings i løbet af hele projektperioden understøtter hypotesen om, at mere fokuseret ledelse af grøn omstilling og bæredygtighed fordrer en stærk værdibaseret forankring hos topledelsen og en forståelse af at samtænke grønne udviklingsmål og udvikling af medarbejdernes kapabiliteter – her repræsenteret ved Inner Development Goals.

AFSLUTTENDE BEMÆRKNINGER

Hvad angår rammesætningen fra forprojektet, har dette projekt i høj grad afdækket aspekter relateret til den enkeltes personlige lederskab i forhold til bæredygtighed.

Med hensyn til den kontekst lederen skal agere i, har vi forsøgt at anlægge et i højere grad strukturelt blik ved at spørge ind til ledernes arbejde med ESG'er og hvordan de kan styrke og systematisere processen med grøn omstilling og bæredygtighed i virksomhederne. Vi har også spurgt ind til ledernes handlemuligheder, som viser sig at være begrænsede på det lederniveau vores respondenter befinder sig på.

I forhold til lederens interaktion med omgivelserne i transitionsprocesser, har vi fået indtryk af, at det kræver overskud at samle sig om målrettet 'grøn omstilling'. Det er de små skridt, vi ser og en gradvist øget bevidsthed, hvor det tydeliggøres, hvordan man kan bidrage ved at kunne anvende IDG'er og SDG'er som indledende redskab.

Hvis man for alvor skal undersøge sammenhængen mellem et systematisk arbejde med IDG'er og SDG'er, skal respondenterne følges over en længere periode og måske også mere intensivt. Derudover skal der være mulighed for at undersøge de faktiske handlinger på arbejdspladsen.

Det kunne være interessant i et eventuelt fortsat studie af ledelse af bæredygtighed at se nærmere på, hvordan der over længere tid kunne faciliteres en faglig og personlig udvikling hos lederne, der ville styrke flere kapabiliteter i forhold til deres bæredygtige handling¹².

Endelig er vi blevet opmærksomme på to væsensforskellige diskurser i bæredygtighedsforståelse, som skal balanceres af ledere i fremtiden: Opgøret med den

¹² Se bilag 2

antropocentriske forståelse af verden overfor tilliden til teknologiens evne til at kunne løse alle udfordringer.

FORMIDLING AF PROJEKTRESULTATER

- Diverse opslag på LinkedIn i forbindelse med projektgruppens deltagelse i IDG-konference i Stockholm i oktober 2023 og diplomstuderende i ledelses udbytte af arbejdet med indre/ydre bæredygtighed i deres eksamensopgaver ved vintereksamen 2023/2024
Flere opslag om projektets resultater er planlagt i foråret 2024
- Oplæg for interne interessenter (undervisere på ledelse, kommunikation og bæredygtighed) om hovedpointer i IDG-konference i Stockholm og arbejdet med at koble relevante pointer til projektarbejdet (oktober 2023)
- Projektbeskrivelse på Cphbusiness.dk skal uddybes med primære findings (forår 2024)
- Deltagelse i webinar hos Gyldendal om *Bæredygtighed på ledelsesuddannelserne*. Her formidles bl.a. findings fra projektet og hvordan denne viden kan integreres i læringsforløb på ledelsesuddannelserne. (6. februar 2024)
- Video med mikrolæringsforløb, der kan inspirere ledere, der arbejder med ledelse af bæredygtighed (Er under udarbejdelse og færdiggøres primo marts 2024)
- Artikel i Lederweb (forår 2024)