



—

# Verden har brug for gode ledere

—

Bodil N. Ismiris, maj 2022

Lederne

# Lederne

- en verden til forskel



Danmarks største  
faglige fællesskab for  
ledere med over  
**133.000 medlemmer**



Lederpanel på **10.000**  
ledere



**Lederstof.dk** – mediet  
om livet med ledelse  
og alle de emner, der  
præger lederens  
hverdag.



**Lederne**  
**Kompetencecenter**  
– den første danske  
master i Sustainable  
Leadership



# Et nyt paradigme *er på vej*

- Vi har set en global udvikling over længere tid, der har gjort jorden syg.
- Vi kan ikke med den nuværende styringslogik finde løsninger på problemerne.
- Langt de fleste magthavere har en klar erkendelse af, at noget skal gøres.
- Nye styringslogikker og værdier vinder indpas.

*Kilde: Leon Lerborg, magister i filosofi og statskundskab, forsker ved CBS og direktør i Institut for Offentlig Ledelse.*



# Bæredygtig ledelse

## Ydre bæredygtighed

Nyt verdensprog i form af de 17 VM og et sæt af ikke-finansielle nøgletal (ESG), der kan anvise en anden og mere bæredygtig vej.



## Indre bæredygtighed

Skærpet standard for lederskabet – fokus på den personlige vision, værdier og dyder samt relationer. Den næste bølge af bæredygtighedsmål – IDG indre udviklingsmål

# Pres mod større bæredygtighed

## Environmental, Social, Governance



Bundlinjen er:

Kravene til de store vil aflejre sig i kravene til de små.

SMV'ere leverer input og deres aftryk tæller med i de store virksomheders ESG-regnskaber.

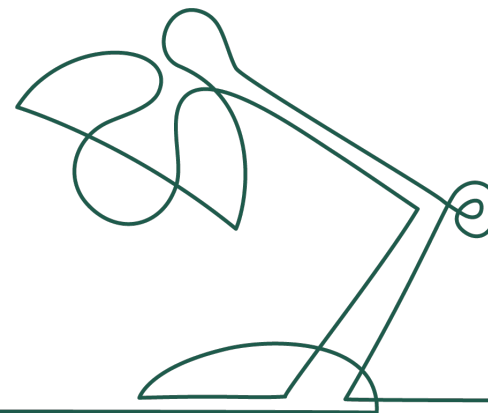
Virksomheder vil presse hinanden til større bæredygtighed.

# Når de store screener de små – hvad kigger de så efter?

Hvor meget de miljø-mæssige bæredygtige aktiviteter fylder i procent af omsætning og forbrug. Grøn og brun omsætning.

Ligeløn, kønsfordelingen på ledelsesniveau – sundhed og trivsel i form af personaleomsætning og sygefravær. Og hvor mange penge man bruger på kompetenceudvikling.

Om man har formuleret politikker og procedurer for at imødegå diskrimination på arbejdspladsen, og opererer med politikker for god praksis hvad angår skat og aflønning af ledelsen.



Hvordan ser det ud med kønssammensætningen af selskabets ledelse og dennes uafhængighed?

Hvordan man bidrager til det det omgivende samfund. Inkluderer man mennesker med handicap, tager man ansvar for lærlinge og praktikanter, og bruger man ressourcer på at berige det lokalsamfund, man er en del af.?

Er gennemsigtighed, åbenhed og kontrolsystemer prioriteret i tilstrækkeligt omfang?

# Tal fra vores lederpanel

## – danske ledere i den private sektor

**67 %**

har fokus på FN's verdensmål om bæredygtig udvikling.



**41%**

af medarbejderne svarer, at det er vigtigt, at deres arbejdsplads sætter fokus på FN's verdensmål.

**6/10**

ser grøn omstilling som en forudsætning for virksomhedens fremtidige overlevelse.

**2/3**

angiver, at den stærkeste drivkraft for arbejdet med bæredygtighed er ønsket om at tage et større samfundsansvar



**62%**

svarer, at det er vigtigt for dem at arbejde i en virksomhed, der har fokus på FN's verdensmål.

Knap **1/5**

af de ledere, som har en bonusordning, har bæredygtighed som et af de kriterier, der ligger til grund for bonussen

Knap **1/3**

af lederne mærker et pres fra virksomhedskunder om at nedbringe klimaaftrykket. Presset fra private kunder mærkes hos cirka hver femte.

**82%**

af lederne i virksomheder med 500+ arbejder med verdens-målene. 61% på virksomheder med 100-499 ansatte og 45% på virksomheder med under 100 ansatte.

**63%**

forudser, at deres virksomhed vil fokusere endnu mere på verdensmålene om tre år



# ESG er tre bogstaver *man skal tage alvorligt*

- Få adgang til risikovillig kapital fra investorer og bank
- Få mulighed for at tegne attraktive forsikringer
- Blive kvalificeret som underleverandør eller samarbejdspartner
- Blive revideret med bæredygtig rapportering
- Kunne tiltrække kunder og medarbejdere

**BØRSEN** BØRSEN BÆREDYGTIG

BÆREDYGTIG

## Tilsynschef: Smv'er risikerer at få sværere ved at låne og betale højere renter, hvis de ikke kommer i gang med klimarapporteringen



## Nu stiller If krav om bæredygtig adfærd i erhvervslivets forsikringsvilkår

26.8.2021 09:52:43 CEST | [If Skadeforsikring](#)

Del      

If Forsikring integrerer nu bæredygtighed i virksomhedens risikovurdering, også kaldet underwriting. Store erhvervskunder, der ikke lever op til FN's principper for bl.a. menneskerettigheder og arbejdstagerrettigheder, bliver bedt om at styrke indsatsen på området - eller finde et andet forsikringselskab.

## Offentlige udbud stiller krav om grønne standarder

Klima- og miljøhensyn spiller allerede i dag en rolle i danske offentlige udbud. Det viser en ny rapport, der indikerer, at knap halvdelen af udbuddene inddrager klima- og miljøhensyn ved bl.a. at stille krav om grønne standarder.

# Bæredygtig ledelse

## Ydre bæredygtighed

Nyt verdensprog i form af de 17 VM og et sæt af ikke-finansielle nøgletal (ESG), der kan anvise en anden og mere bæredygtig vej.



## Indre bæredygtighed

Skærpet standard for lederskabet – fokus på den personlige vision, værdier og dyder samt relationer. Den næste bølge af bæredygtighedsmål – IDG indre udviklingsmål

# Skærpet standard for lederskabet

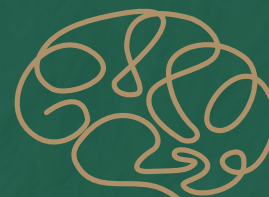
- Stoiske dyder og Aristoteles' dydsetik har fået en renæssance.
- Alt er ikke længere relativt – der er kommet noget normativt noget absolut, som ikke kan gradbøjes.
- Vi bør navigere gennem et etisk system – en række dyder.



# Lederskab

## *i hjerte og hjerne*

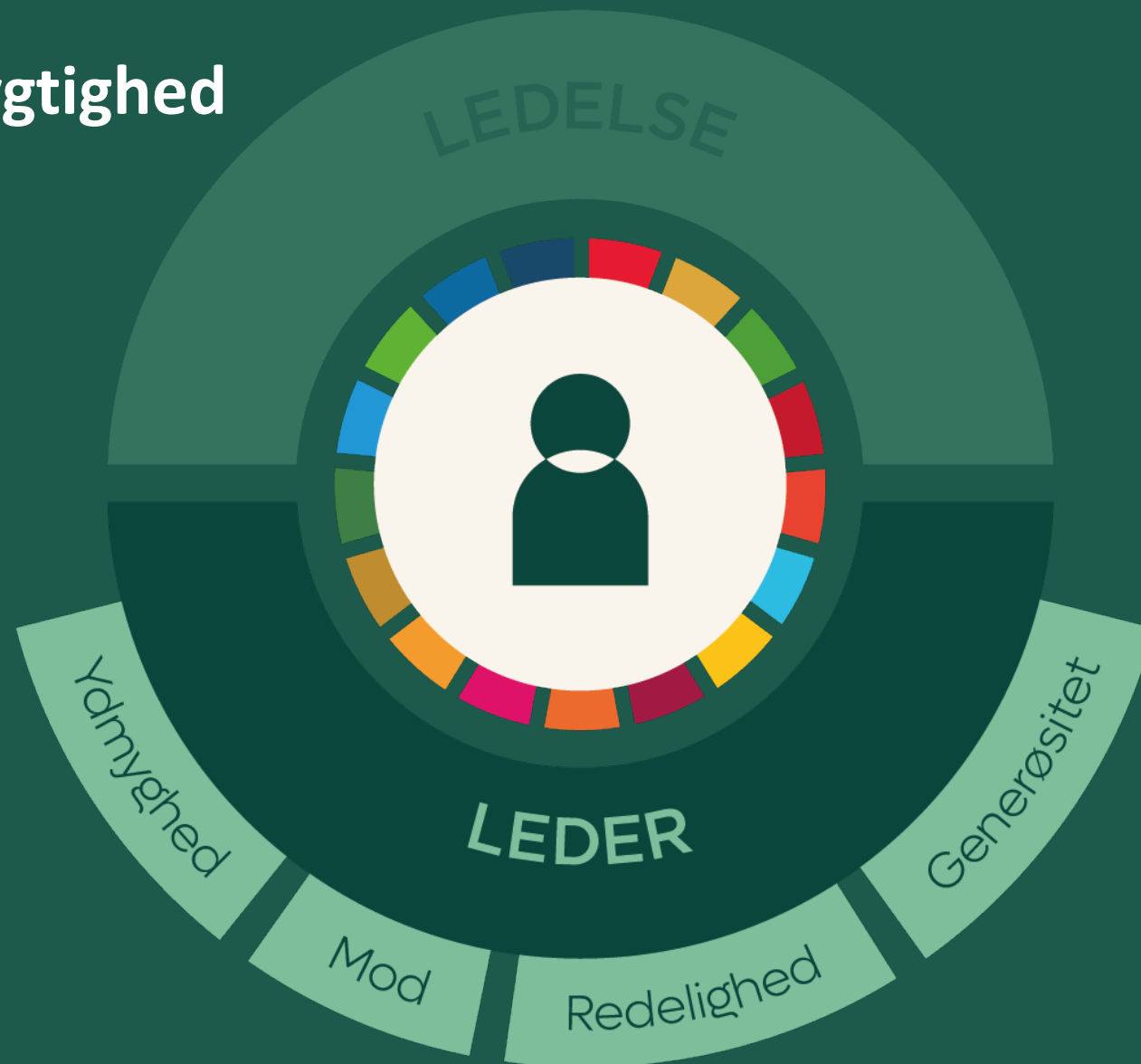
Lederskab er noget, der sidder mindst ligeså meget i hjertet som i hjernen



Lederne

# Leder

- Indre bæredygtighed



# Leder – indre bæredygtighed

## Drivkræfter

VUCA

Kriser

Transparens

Samfundsengagement

## Dyder

Ydmyghed

Mod

Redelighed

Generøsitet



## Liderskab i praksis

Erkende egne begrænsninger  
Være nysgerrig og lyttende

Leder-aktivisme  
Udvide negativ formåen

Leve op til sit mandat  
Skabe tillid

Anvende magt *til* ikke *over*  
Fra topfigur til verdensborger

# VUCA

- Vi ser nye risikobilleder melde sig med stor styrke - vi er på en meget farlig kurs.
- Der er opstået et stort gab, et lærings- og forandringsgab, der ikke kan udfyldes på normal vis.
- Tab af kontrol er vores virkelighed.
- Vi lever i en tid, der bør gøre os ydmyge.



*“Volatilitet,  
usikkerhed,  
kompleksitet og  
flertydighed”*



## Ydmyghed

- Ydmyghed lyder måske umiddelbart underligt "selvudslettende" i en ledelsesmæssig sammenhæng,
- Men det at være ydmyg er ikke at underkaste sig eller, at vi ledere skal være en skygge af os selv.
- At være ydmyghed er at udvise respekt for det man har og anerkende andres værd.
- Anerkende at man er en lille del af noget større.

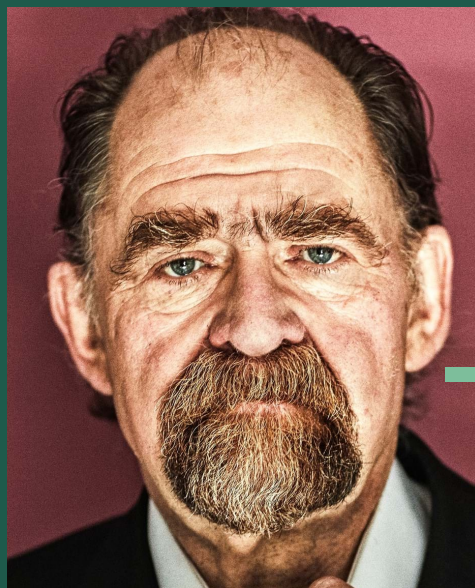


# Acceptér usikkerhed og egne begrænsninger

- er et godt sted at starte, og det er lige frem blevet moderne



”Det er svært at lære, hvis man allerede véd.”  
Hun kalder dette ”the basic human challenge”.  
Harvard-professor **Amy C. Edmondson**



”Jo bedre lederen kender sine  
begrænsninger, desto stærkere  
står man”

**Ole Fogh Kirkeby**



”Dem, der bliver set som  
stærke ledere, er tit dem,  
der tvivler meget. De to ting  
følges godt ad og er med til,  
at du som leder bevarer  
jordforbindelsen, bliver ved  
med at sanse og mærke  
efter og på den måde bliver  
ved med at udvikle dig”  
CEO, Novo Nordisk

**Lars Fruergaard Jørgensen**

## Nysgerrig og lyttende – når noget småt kan bane for noget stort

Ledelsesforsker **Otto Scharmer** siger, at den vigtigste og mest undervurderede ledelseskompetence er at lytte.



Tryghed

**Nysgerrig og  
lyttende**

Udvikling

Inklusion

## Tryghed

- Ingen går på arbejde for at fremstå dumme.
- Vi værner om risikoen for at blive afvist og foragtet
- Det er ok at være i tvivl, usikker og ikke at vide alt.
- Det frisætter medarbejdere – tænke på fælles mål frem for selvbeskyttelse.
- Det kan aflæses i fraværstatistikkerne og i personaleomsætningen.

**“Ingen anden følelse er så virkningsfuld som frygt, når det gælder om at berøve sindet alle dets evner for at handle og tænke”**

Edmund Burke, 1756

# Udvikling

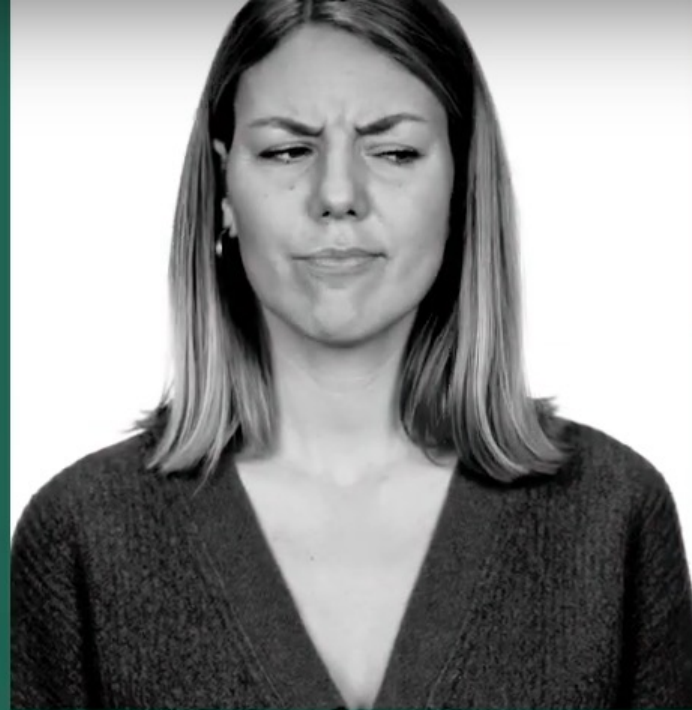
- Vi har mest at vinde ved at stå i spidsen for et team, afdeling eller virksomhed med høj grad af tryghed.
- For ingen udvikling uden tryghed.
- Det styrker arbejdsevnen, kreativitet og samarbejdet.
- Med tryghed som ballast kan du godt hæve barren – og introducere høje standarder.



# Inkluderende

- Spørgsmål skal ikke kun stilles til nogen, der ligner en selv.
- Data viser, at det har vi lidt svært ved i Danmark.
- Dilemmaet ved diversitet er, at det er besværligt
- Man er nødt til at træffe et aktivt valg om at modarbejde et miljø med "selvkloning" og intolerance over for forskellighed.





# Kriser

- Pandemien og krigen – to store kriser, der har ryddet en leders dagsorden.
- Kriser muterer. Kriser rammer skævt. De viser med kirurgisk præcision, hvor vi har svagheder.
- Den næste gigantiske krise, som vi ikke har råd til at ignorere, er klima- og miljøkrisen.
- Kriser er etiske fordringer, og som leder skal man have modet til at tage til genmæle og vælge side.



*“At placere sig  
på den rigtige side  
af historien”*

---





# Mod

- I krig om demokratiske værdier.
- Stor afhængighed af politisk stabilitet og forudsigelighed.
- Ledere kan ikke stikke hovedet i busken, når stormen raser.
- Man skal have sine meningers mod.



*“At gøre det nødvendige  
og om at overkomme  
det umulige”*

## Den aktivistiske leder

- Der er en vending i opfattelsen af lederens ansvarlighed.
- Lederen skal tage et ansvar ift. mennesker, organisation og samfund – ja selv ift. verdensfreden.
- Lederrollen er blevet mere politisk.
- ”Den der lever stille, lever godt” er fortid.
- Vi vil have aktivistiske ledere, der tør tage et ansvar og har klare stærke holdninger.
- ... men man skal også have legitimiteten til at gå foran.

**Ekspert i krisekommunikation: - Ecco er nødt til at forstå, at verden er en anden**

**Ukrainsk ambassadør til Rockwool: Fortæl jeres kunder, at I betaler penge til den russiske hær, så den kan dræbe ukrainske børn**

**Ørsted kritiseres for at lægge milliarder i Putins Gazprom: Nu forklarer direktøren sig**

**Det er en ømtålelig debat, og kun JYSK vil tale om det: »Som virksomhed ønsker vi generelt ikke at være politiske«**

# Transparens

- Offentligt spot på, hvad ledere siger, og hvordan leder opfører sig
- Fortidens synder er nutidens synder.
- Det tolereres ikke, at lederprivilegier misbruges til magtfuldkommenhed.
- En bølge af MeToo og greenwashing har ramt os.

## Røvhuller bliver aldrig gode ledere

Kommentar  
Bodil Nordestgaard Ismiris

Jeg har sagt og skrevet det før, men som tiden går – og skeletterne er vættet ud af skabene i adskillige brancher – bliver det mere og mere tydeligt, at vi skylder Sofie Linde en meget stor tak for hendes store mod til at tage #metoo-debatten ind på den store scene i Danmark.

Senest har tv-dokumentaren om den stiske og grænseoverskridende kultur nem en årrække medført en meget vis ledelsens ansvar for at sikre en orden i enhver arbejdsplads.

»Dygtigt røvhul«

Regel nummer ét i grundbogen for ledelse som leder selv går foran og udviser en respektfuld adfærd over for alle medarbejdere. Derfor er det naturligvis helt og aldeles ubælt og diskvalificerende, når ledere selv opfører sig krænkende og stærkt over for medarbejdere. Og jeg var næsten stolt, da den tidligere TV 2-nyhedsredaktør og tidligere BT-chefredaktør Michael Dyrby i sin »bekendelse« betegnede sig selv som et »dygtigt røvhul«.

Som direktør for Danmarks største lederorganisation vil jeg gerne slå fast med syvtommersøm, at røvhuller – uanset om de er fagligt dygtige som journalister, advokater eller noget helt tredje – aldrig kan blive gode ledere, og det er det samme for alle andre ledere.



## POLITIKEN



Opråb i fagbevægelsen: Vi kræver et godt arbejdsmiljø af andre, men har selv en sexistisk kultur

Greenwashing-sag mod Danish Crown er den første af sin slags i Danmark

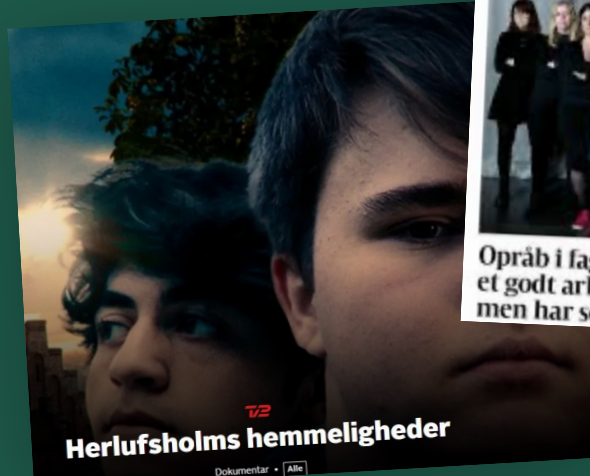


Arla i CO2-modvind

## AGRIWATCH



Milliondyr oprydning efter sexchikane: Overskud i skandaleramt virksomhed er udraderet



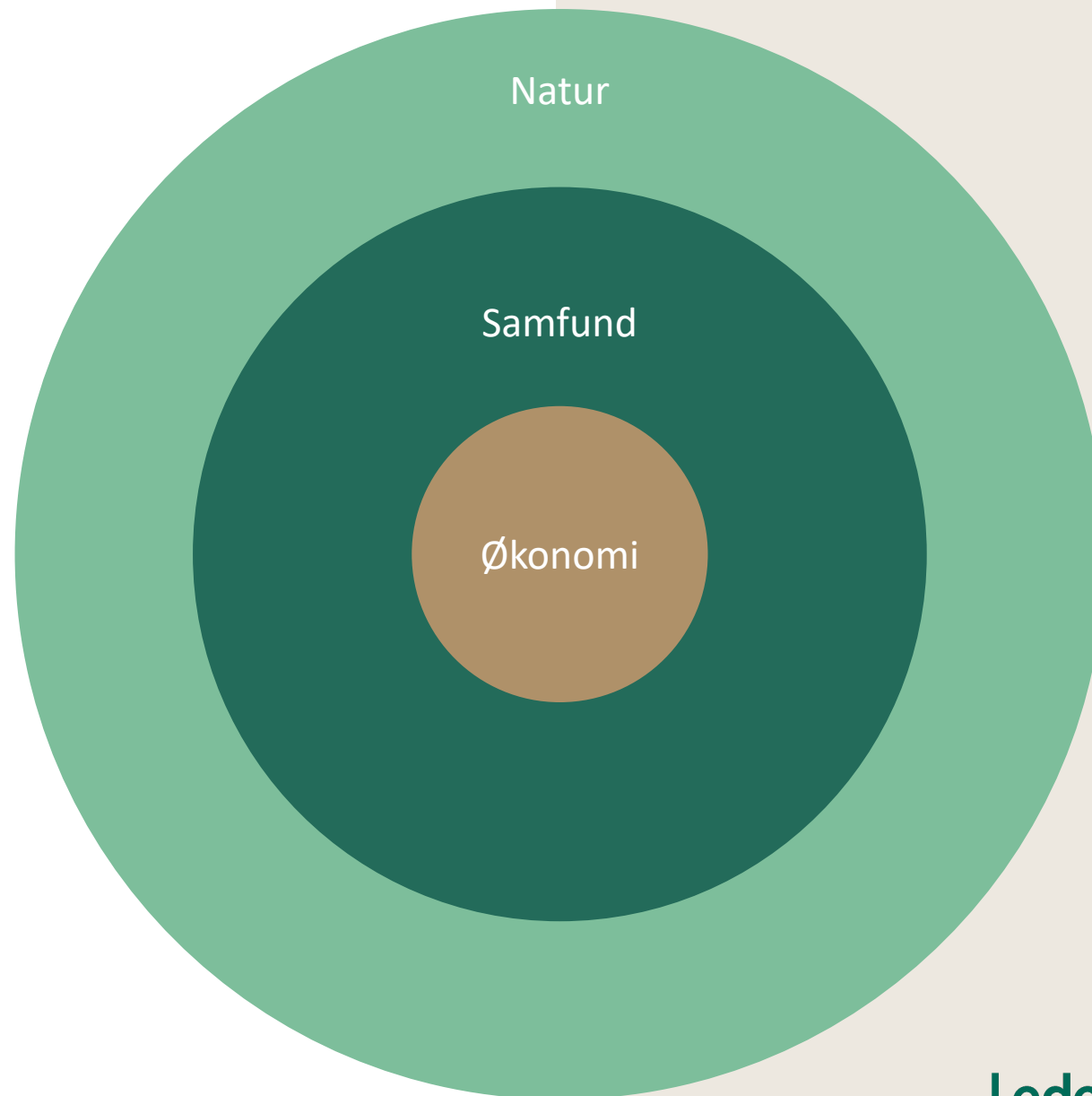


## Redelighed

- En leders image er langt mere risikoudsat end tidligere.
- Det er en tillidssag at være leder.
- Det er heller ikke alle, der kan blive pilot eller frømand.
- Som leder skal man gå foran og være rollemodel.
- Og hvis man ikke evner det, er det nok ikke ledelse, man er bedst egnet til at beskæftige sig med.

# Samfundsengagement

- Ensidigt fokus på økonomisk fremgang og vækst og følgerne er uholdbare
- Vi skal have blik for hele det økosystem, vi er en del af.
- Den grønne bølge dominerer dagsordenen – det sociale engagement bliver den næste store bølge.
- Det er her "generøsitet" kommer ind i billedet.
- Det at bruge sin position til at være mere end en topfigur, men også en verdensborger.



# Generøsitet

## - *magt til og ikke magt over*

- En leder, der tænker magt til og ikke over.
- En leder, der sætter pris på at have magt til at være generøs.
- Han er i en position, hvor hans anerkendelse gør en forskel for mange – det er en gave, som han ikke er nærig med.
- Han bruger sin position til at bidrage til det samfund, han er en del af.
- Der er en grund til, at vi alle hyldede ham.



# Ledere skal have en vision for samfundet

Lederens tjekliste :

- Vær gavmild
- Gør ikke skade
- Gør din del
- Gør hvad der kan betale sig
- Lad stå til



# Ledelse er et fag – der skal tages alvorligt

*Vores generation af ledere vil blive dømt og målt på, om vi tog ansvar for mere end blot vores egen lille andedam – om vi sammen gjorde en verden til forskel.*



A misty forest landscape with a dark green text box overlaid. The background shows a dense forest of evergreen trees shrouded in a thick layer of white mist or fog. The text box is a solid dark green rectangle with a small light green tab on its top right corner.

Tak for ordet

*“Vi har brug for ledere med  
en stærk ryg, en åben front  
og et vildt hjerte”*

– Brené Brown