

EVA DAMSGAARD &
KIM SKOVMAND FOGH

LED STÆRKT – BÆR DYGTIGT

Arbejdsglæde, langtidsfriskhed og
resultater med Inner Development Goals



CONTENTPUBLISHING

BOGUDDRAG

BOGUDDRAG

EVA DAMSGAARD & KIM SKOVMAND FOGH

LED STÆRKT — BÆR DYGTIGT

Arbejdsglæde, langtidsfriskhed og resultater
med Inner Development Goals

CONTENTPUBLISHING

Jeg har læst med glæde, fordi bogen gør mig klogere. Jeg blev inspireret med håb og en stor nysgerrighed på en fremtid præget af ledelse i virksomheder og organisationer, hvor ledelsesdisciplinen er gentænkt til gavn for hele mennesker og hele verden. Bogens beskrivelse af den teoretiske ramme bag indre bæredygtighed giver en grundlæggende god forståelse af mulighederne i at lede med afsæt i IDG'erne. De konkrete øvelser er særdeles stærke metoder til i praksis at gentænke ledelse. Bogen er således en lærebog, der trods et teoretisk afsæt rækker helt ud i virkeligheden, lige der, hvor læseren er. Leder eller ikke leder. Boget har således meget direkte motiveret mig til at tænke, træne og handle anderledes i min udøvelse af ledelse.

Jacob Jensen, analysechef, Syddansk Universitet

Med en skarp analyse på vores samtid, rammer bogen lige ned, hvor det gør allermost ondt i vores indre bæredygtighed og vores ansvar for den ydre bæredygtighed. Heldigvis er der meget læring at hente for ledere, mellemledere, undervisere og konsulenter ift., hvordan vi så helt konkret kan gøre for at forandre os og de arbejdspladser, vi på forskellig vis er ansvarlige i og for.

Sølvi Degnegaard, uddannelsesleder, Naturvejledning Danmark

Som uddannelseschef på AMU-Fyn sidder jeg nu med en bog, som giver mig en kæmpe værktøjskasse. Min arbejdsplads er fyldt med dygtige mennesker, og vi kan med fælles hjælp blive en regenerativ arbejdsplads, hvor hver dag giver energi og mening. For at kunne opnå succes med at lave en større grøn transformation i sin virksomhed, skal man kunne få medarbejderne til at ændre adfærd. Denne bog er for mig en konkret guideline til, hvordan man kan arbejde med sine medarbejdere, og også skabe øget forbundethed. Der er ingen tvivl om, at relation og forbundethed i virksomheden er et stærkt parameter for at overleve alle de kriser, vi står over for. Jeg glæder mig til at have bogen som et fast opslagsværk i reolen eller på bordet, den kommer for mig til at blive en gamechanger.

Mette Kronborg Laursen, uddannelseschef, AMU-Fyn

Led stærkt – bær dygtigt er din guide til at lede med både mod og omtanke. Få praktisk indsigt i teorier og begreber indenfor bæredygtighed. Opdag konkrete værktøjer, der forvandler udfordringer til muligheder for at øge trivsel. Læs, hvordan ærlige eksempler kan skabe en kultur præget af ansvar og innovation. Få inspiration til at styrke din egen ledelsesstil og blive den leder, der løfter andre og baner vejen for en bæredygtig fremtid.

Thea Lyng Thomsen, direktør, Bæredygtig Herning

Med *Led stærkt – bær dygtigt* får vi endelig en samlet fremstilling af vejene til bæredygtig ledelse. Gennem IDG'ernes fem dimensioner præsenteres et nuanceret teoretisk grundlag, der understøttes af konkrete metodeforslag til refleksion og handling – både individuelt og i fællesskab. Bogen skaber rum for at være, tænke, relatere, samarbejde og handle på både operationelt og strategisk niveau. Som et åbent rammeværk er bogen rig på perspektiver og giver læseren mulighed for at vælge sin egen vej i arbejdet med at skabe en mere langtidsholdbar verden gennem ledelse og organisationsudvikling. Bogen inviterer læseren til selv at tage del i denne udvikling. Det er en opfordring til handling – hvad vil du gøre?

Christian Koch Ramsing, direktør, Arkitektskolen, Aarhus

Led stærkt – bær dygtigt

Arbejdsglæde, langtidsfriskhed og resultater
med Inner Development Goals
Af Eva Damsgaard & Kim Skovmand Fogh

© 2025 Eva Damsgaard, Kim Skovmand Fogh og Content Publishing ApS

Forlagsredaktion: Birgitte Lie Suhr-Jessen

Omslagsdesign: Mark Airs

Grafisk tilrettelæggelse og sats: Klahr | Grafisk Design

Forsideillustrationen er Inner Development Goals initiativets logo.

Gengivet med tilladelse. Se <http://www.innerdevelopmentgoals.org>

Tryk: Strandbygaard

Printed in Denmark 2025

1. udgave, 1. oplag 2025

ISBN 978-87-94205-81-8

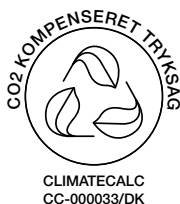
Alle rettigheder forbeholdes. Denne bog er beskyttet
i medfør af gældende dansk lov om ophavsret. Kopiering må kun
ske i overensstemmelse med loven. Det betyder for eksempel, at
kopiering til undervisningsbrug kun må ske efter aftale med Copydan
Tekst og Node. Undtaget herfra er korte uddrag til gengivelse i
anmeldelser mod behørig kreditering af værk, forfatter og forlag.

Content Publishing ApS

Frederiksdalsvej 228

2830 Virum

www.contentpub.eu



INDHOLD

BOGUDDRAG

FORORD	13
VI HAR EN DRØM	15
Hvem er bogen skrevet til?	16
Bogens formål.....	16
Bogens teoretiske ramme	18
Hvad er bogen <i>ikke</i> ?	19
INTRODUKTION MED MOTIVATION	21
En ny verden at lede i	22
<i>Udrykningssirenerne larmer</i>	24
<i>Den sjette masseuddøen</i>	24
<i>Klimaflygtningekrise</i>	25
<i>Stigende økonomisk ulighed</i>	26
<i>Social polarisering</i>	26
<i>Stress, depression og udbrændthed</i>	27
Bæredygtig ledelse skaber håb	29
DEL 1 · INDRE BÆREDYGTIGHED OG INNER DEVELOPMENT GOALS (IDG)	31
KAPITEL 1 · LEDELSE AF INDRE OG YDRE BÆREDYGTIGHED	33
Inner Development Goals (IDG) som konkret ramme til at fremme både ydre og indre bæredygtighed	36
IDG understøtter SDG og ESG.....	41
Ledelse med indre bæredygtighed.....	46
<i>Det starter med dig selv</i>	47

Værdien af en arbejdsplads med indre udvikling og bæredygtighed .	50
Kritik af IDG-rammen	53

KAPITEL 2 · DE FØRSTE VEJE TIL AT BRUGE IDG'ERNE

I PRAKSIS	57
------------------------	----

Tydelig rammesætning	57
----------------------------	----

<i>Metode 1. Stjerne-evaluering</i>	58
---	----

<i>Metode 2. IDG'erne som løftestang i udfordringer</i>	61
---	----

<i>Metode 3. IDG-kompasset</i>	62
--------------------------------------	----

Ledelse med opmærksomhed og opsøgende feedback	67
--	----

DEL 2 · DE 5 IDG-DIMENSIONER: VÆRE, TÆNKE, RELATERE, SAMARBEJDE OG HANDLE	69
--	----

KAPITEL 3 · VÆRE – AT RELATERE TIL SIG SELV	71
--	----

Teori og inspiration	73
----------------------------	----

<i>Kristin Neff og self-compassion</i>	73
--	----

<i>Carol Dweck og Growth Mindset og Fixed Mindset</i>	76
---	----

<i>Lao Zi og daoisme</i>	79
--------------------------------	----

<i>Væredygtighed</i>	82
----------------------------	----

<i>Eckhart Tolle og nærvær</i>	84
--------------------------------------	----

<i>Jon Kabat-Zinn og mindfulness</i>	86
--	----

<i>Peter Senge og den lærende organisation</i>	89
--	----

Case: IDG i dagligdagen hos IKEA	91
--	----

Metoder og praksis	93
--------------------------	----

<i>Metode 4. Mine kerneværdier i ledelse</i>	94
--	----

<i>Metode 5. 90-års fødselsdag</i>	98
--	----

<i>Metode 6. Self-compassion: Hvordan ville du behandle en ven?</i>	102
---	-----

<i>Metode 7. Ændring af din kritiske selvtale</i>	104
---	-----

<i>Metode 8. Minutter med stilhed</i>	106
---	-----

<i>Metode 9. Nærvær med nuets kraft</i>	108
---	-----

<i>Metode 10. Lær af naturen</i>	110
--	-----

Case: AMU-Fyn og Viden om Data – ledelse med væren i praksis ...	112
--	-----

Ledelse med nærvær og autenticitet	114
--	-----

KAPITEL 4 · TÆNKE – KOGNITIVE FÆRDIGHEDER.....	115
Hvad vil det sige at tænke?	115
Teori og inspiration.....	118
<i>Robert Kegan og Adult Development Theory</i>	119
<i>Karl Weick og meningsskabelse</i>	126
<i>Lotte Bøgh Andersen og LEAP-projektet</i>	132
<i>Daniel Ofman og kernekvadranten</i>	136
Case: Mail fra onlinemediet Zetland til tidligere medlemmer d. 6. november 2024	138
Metoder og praksis.....	141
<i>Metode 11. Ofmans kernekvadrant</i>	141
<i>Metode 12. Stil skarpt på din meningsskabelse #1</i>	145
<i>Metode 13. Stil skarpt på din meningsskabelse #2</i>	149
<i>Metode 14. Hvad kan livet vente sig af mig?</i>	152
Ledelse med omtanke og mening	154
 KAPITEL 5 · RELATERE – OMSORG FOR ANDRE OG VERDEN	155
Livets kvalitet.....	155
Teori og inspiration.....	158
<i>Kierkegaard, Honneth og anerkendelse</i>	159
<i>Anerkendelse ifølge Axel Honneth</i>	162
<i>Martin Buber og jeg-du-relationer</i>	164
<i>Hartmut Rosa og resonans</i>	168
<i>Per Schultz Jørgensen og broen til det andet menneske</i>	171
<i>Deci og Ryan om fællesskab, forbundethed og samhørighed</i>	175
<i>Josefine Klougart og forbundethed til naturen</i>	179
<i>Jim Collins og ydmyghed</i>	182
Case: Almenr – et dansk firma med mottoet: Mere. Sammen.	185
Metoder og praksis.....	188
<i>Metode 15. Ability-spotting</i>	188
<i>Metode 16. Circling</i>	190
<i>Metode 17. Tre relationstyper</i>	194
<i>Metode 18. SNU-modellen</i>	199
<i>Metode 19. Greenlights 8 bud</i>	205
Ledelse med anerkendelse og omsorg.....	209

KAPITEL 6 · SAMARBEJDE – SOCIALE FÆRDIGHEDER.....	211
Teori og inspiration.....	213
Amy Edmondson og psykologisk tryghed – gør det nemt at samarbejde!	214
Lencioni og de 5 team-dysfunktioner	225
Frederic Laloux og tjek ind – fælles fokus fra første sekund	229
Case: Tjek ind hos Andel.....	230
Jennifer Garvey Berger og tjek ind som måder at se mønstre på.....	233
Otto Scharmer og Teori U	234
Robert Kegan: Job 1 og job 2 og feedback til at skabe klarhed og effektivitet i samarbejdet	242
Case: Teknik og Klima, Haderslev Kommune	244
Metoder og praksis.....	249
Metode 20. Amy Edmondsons selv-evalueringsmodel	249
Metode 21. Tjek ind – fælles fokus fra første sekund.....	253
Metode 22. Tjek ud	257
Metode 23. Kulturudvikling med CMM.....	259
Metode 24. Kunsten at stille kraftfulde spørgsmål	264
Metode 25. At lytte dybt – Jennifer Garvey Bergers tretrinsmodel	271
Metode 26. Feedback med meetback – skab klarhed og effektivitet i samarbejdet.....	275
Case: Innflow A/S – samarbejde er grundstenen i vores virksomhed	288
Ledelse med mod og optimisme	290
KAPITEL 7 · HANDLE – AT MULIGGØRE FORANDRING	291
Teori og inspiration.....	293
Platon, Løgstrup og Hans Fink om mod	294
Brené Brown og mod.....	297
Lene Tanggaard og kreativitet	300
Phoebe Tickell og imagination activism	304
Angela Duckworth og vedholdenhed	308
Case: En bæredygtig leder, der tør handle.....	312

Metoder og praksis.....	315
<i>Metode 27. Træning af mod med komfortzonemodellen.....</i>	<i>316</i>
<i>Metode 28. Opbygning af mod gennem daglige handlinger</i>	<i>319</i>
<i>Metode 29. Opbygning af mod gennem værtdiafklaring</i>	<i>320</i>
<i>Metode 30. Optimisme-visualisering</i>	<i>323</i>
<i>Metode 31. Sonjas små ritualer</i>	<i>324</i>
<i>Metode 32. Mød fremtidens generationer</i>	<i>325</i>
Ledelsesudvikling tager tid.....	329
DEL 3 · ANDRE PERSPEKTIVER	331
KAPITEL 8 · NÅR VI IKKE LYKKES MED INDRE	
BÆREDYGTIGHED	333
Afrunden mellem gode intentioner og reelle handlinger	333
<i>Metode 33. Immunity to Change</i>	<i>337</i>
IDG'erne er ikke svaret på alt.....	343
KAPITEL 9 · ANDRE INDGANGE TIL INDRE BÆREDYGTIGHED	345
Regenerativ tilgang	345
En psykologisk vinkel	350
<i>Paradoks 1. At være værdig – at være mindreværdig.....</i>	<i>350</i>
<i>Paradoks 2. At være magtfuld – at være magtesløs</i>	<i>351</i>
<i>Paradoks 3. At være tillidsfuld – at være kontrollerende</i>	<i>352</i>
<i>Paradoks 4. At være tiltrukket – at være afvisende</i>	<i>353</i>
<i>Paradoks 5. At være fri – at være begrænset.....</i>	<i>354</i>
<i>Paradoks 6. At leve – at overleve</i>	<i>354</i>
En dannelsesvinkel.....	355
<i>Dannelse og ansvarlighed</i>	<i>356</i>
Inner Development Dialogkit.....	358
<i>Metode 34. Inner Development Dialogkit – en samtalemodel.....</i>	<i>359</i>
AFRUNDING	363
EFTERORD	365

TAK	367
 APPENDIKS – metodeoversigt	 369
Metoder til at sætte IDG-rammen i spil.....	369
Metoder til at arbejde med være-dimensionen.....	369
Metoder til at arbejde med tænke-dimensionen.....	369
Metoder til at arbejde med relatere-dimensionen	370
Metoder til at arbejde med samarbejdsdimensionen.....	370
Metoder til at arbejde med handle-dimensionen	370
Metoder til andre perspektiver	370
 REFERENCER.....	 371

FORORD

*Af Jan Artem Henriksson, medstifter og administrerende
direktør, Inner Development Goals Initiativet*

BOGUDDRAG

Vi lever i paradoksernes tid. Aldrig før har vi haft så meget viden om de enorme udfordringer, som vores planet står over for – klimaforandringer, tab af biodiversitet, geopolitiske konflikter og dybe samfundsmæssige kløfter. Samtidig kæmper vi for at omsætte denne bevidsthed til den kollektive handling, der er nødvendig for at sikre en attraktiv fremtid med trivsel til de kommende generationer.

Problemet er ikke mangel på videnskabelige rapporter, teknologiske løsninger eller politiske rammer. Det, vi mangler, er de indre og kollektive færdigheder til at lukke det ”gap”, der er mellem det, vi ved, og det, vi gør. Komplexiteten af nutidens kriser kræver mere end nye strategier og politikker – den kræver, at vi gentænker, hvordan vi forholder os, bruger os selv og samarbejder og handler i verden.

Derfor lancerede vi i 2021 Inner Development Goals (IDG) – en ramme med 23 menneskelige færdigheder, der er designet til at supplere FN’s mål for bæredygtig udvikling (SDG). Mens SDG’erne udgør et roadmap for ekstern bæredygtighed, adresserer IDG’erne en manglende brik: forandringens indre dimensioner. Uden kvaliteter som perspektivtagning, ydmyghed, mod og medfølelse risikerer vores indsats at forblive reaktiv, fragmenteret og i sidste ende utilstrækkelig.

Hvis vi skal skabe en mere bæredygtig verden, skal vi aktivt udvikle disse færdigheder – især i ledelse, hvor vores daglige beslutninger former fremtiden. Derfor er jeg så glad for, at denne bog,

Led stærkt – bær dygtigt, er skrevet. Som en omfattende ledelsesbog baseret på de fem dimensioner af IDG'erne tilbyder den praktisk vejledning, der er forankret i både forskning og anvendelse i den virkelige verden. Med 34 konkrete metoder udstyrer den ledere med værktøjer til at navigere i usikkerhed, styrke samarbejdet og drive meningsfuld forandring.

Når ledere, medarbejdere, teams og organisationer tager ansvar – ikke kun for de udfordringer, vi står over for, men også for, hvordan vi skaber løsninger sammen – accelererer vi forandringen. Vi er nødt til at lukke ”gapet” mellem det, vi ved, og det, vi gør. For – som visdommen lærer os – så er det at vide uden at handle på det reelt set ikke viden.

Denne bog er en del af en global bevægelse – en bevægelse, der er godt i gang med at tage form og finder flere og flere mennesker at samarbejde med. Det er også derfor, at IDG'erne har vundet indpas så hurtigt – fra FN og Det Hvide Hus til COP-topmøder og Davos. I dag er der over 750 IDG-hubs (selvorganiserende IDG-grupper) fordelt på mere end 90 lande, med tusindvis af virksomheder, regeringer og institutioner, der integrerer denne ramme i deres arbejde. Alene i 2024 blev IDG'erne refereret i over 700 videnskabelige publikationer, et vidnesbyrd om den voksende erkendelse af, at indre udvikling er nøglen til bæredygtig transformation.

Denne bog er et vigtigt bidrag til den bevægelse. Mit håb er, at du, når du læser den, ikke kun får en uddybet forståelse, men også føler dig inspireret til at anvende disse metoder og opmuntrer andre til at se indad – for det er her, ægte transformation begynder.

Lad denne bog være en invitation til at udvikle din ledelse, lede modigt og træde ind i fremtiden – ikke kun med håb, men med stærkere bevidsthed, kreativitet og udholdenhed til at handle på det, der virkelig betyder noget – for os og for fremtidige generationer.

VI HAR EN DRØM ...

Vi drømmer om arbejdspladser, hvor vi mennesker bliver næret, blomstrer, vokser, trives og udvikler os. Hvor vi får overskud og går hjem med mindst lige så meget energi, som da vi ankom om morgenen. Hvor vi er kreative og innovative, så vi kan udvikle nye måder at arbejde – og samarbejde – på.

Vi drømmer om arbejdspladser, hvor liv og arbejde hænger naturligt sammen. Hvor vi ikke gemmer dele af vores personlighed væk, men i stedet gør dem til levende omdrejningspunkter, der skaber de forandringer, som vores fælles fremtid har brug for i både det nære i hverdagen og i det store verdensbillede.

Vi har en drøm om at styrke ledere med mod, kompetencer, indsigt og handlekraft til at skabe disse arbejdspladser – både for dem, de leder, og for sig selv. Det kræver gentænkning. Og det kræver et opgør med nogle af de tilgange og idealer, vi er vokset op med – og måske endda har hyldet og dyrket alt for længe.

Men for at en drøm kan blive til virkelighed, må vi vove os ud ad nye stier og veje i arbejdslandskabet. Det kræver, at vi tør lære nyt, og at vi ikke giver op, når vi mærker den frygt, der kan opstå undervejs. Tør vi hoppe ud af hamsterhjulet? Hvad skal der være i stedet? Og hvordan kan vi leve af det?

Forestil dig en arbejdsplads, hvor hver enkelt af os føler sig inspireret og klar til at handle og til at tage beslutninger, der konkret og reelt skaber de forandringer, vi drømmer om – og som kloden har brug for. Arbejdspladser, hvor ledere i ligeværdigt samarbejde med alle andre ansatte er katalysatorer for forandring og udvikling. Hvor vi *ægte* samskaber en arbejdskultur, der ikke blot opfyl-

der vores behov som mennesker, men også beriger vores samfund. En arbejdskultur, hvor indre bæredygtighed og ydre bæredygtighed går hånd i hånd og ses som hinandens forudsætninger.

Hvem er bogen skrevet til?

Bogen er først og fremmest skrevet til ledere (direktører, chefer, mellemledere mv.) og nøglepersoner (specialister, projektledere, selvstændige, startup-ildsjæle mv.), der gerne vil *vide* og *kunne* mere i forhold til at lykkes i et arbejdsliv, hvor vi både tør være ambitiøse, modige og målrettede og samtidig holde en sund mental og fysisk balance. Det er dét, vi kalder indre bæredygtighed – i teori og i praksis.

Bogen er også skrevet til undervisere og konsulenter, der arbejder med ledelse og ledelsesudvikling.

Som læser får du teoretisk indsigt i, hvad indre bæredygtighed er, og du får angivet konkrete metoder, du kan bruge i den organisation, du arbejder i.

Bogens formål

Vores formål med bogen er, at den kan hjælpe med at få vores drøm til at gå i opfyldelse. Ambitionen er, at bogen kan inspirere dig og din organisation til helt konkret at styrke jeres indre bæredygtighed. Vi vil ikke bare *beskrive* feltet indre bæredygtighed, men også *vise*, hvordan vi kan udvikle og implementere bæredygtige arbejdsvaner. Alt sammen baseret på teori og egne erfaringer i opgaveløsninger gennem de seneste 20 år. Dermed skal det, vi giver dig, gerne opleves mere tæt på din virkelighed end en traditionel lærebog. Bogen skal gerne hjælpe dig som leder med at blive dygtigere til at arbejde med de indre aspekter af bæredygtighed.

Med alt det, der foregår omkring os, er der så meget, man kan miste modet over. Det er der en hel generation af unge mennesker, der er ved at gøre. Mange unge spørger sig selv, om det er forsvarligt at få børn, der skal vokse op i en verden med så meget ulighed,

frygt og ubalance. Og for mange af dem bliver svaret: Nej! De kan ikke få øje på forandringer, der for alvor giver håb for fremtiden.

Vores ambition med bogen er derfor også, at ledelse med indre bæredygtighed kan medføre forandringer, der giver håb. Lederskab, der ikke er bundet til en bestemt titel eller rolle, men som er tilgængeligt for alle, der vil være med til at påvirke verden i en mere bæredygtig retning.

Vi håber, at du lukker bogen med en lyst til personligt at forholde dig til dit eget lederskab. At forpligte dig til at lede bæredygtigt og for alvor se på, hvordan du kan bidrage til den verden, du gerne vil give videre til dine børn. Hvis indre bæredygtighed er et løfte, du vil give dig selv og dem, du er leder for, hvad skal du så selv lære? Hvad vil du give afkald på, og hvad vil du selv udvikle?

Vi håber, at bogen bliver brugbar for både individer og teams, og at bogens konkrete metoder og modeller vil bidrage til at udvikle bæredygtig kultur og trivsel på arbejdspladser, så vi får arbejdspladser med modige ledere og medarbejdere, der tør være, tænke, relatere, samarbejde og handle uden at brænde ud. Verden har brug for det, og heldigvis er der flere og flere ledere og organisationer, der udvikler bæredygtige arbejdspladser, der fungerer i praksis. Vi er optagede af at se den store forbundethed – så vi skriver her i bogen om både arbejdspladser, ledere, kolleger og medarbejdere, det personlige liv og sammenhængen til det samfund, vi alle er en del af. Andre ville måske nøjes med blot at sætte fokus på arbejdspladsen, men vi mener, det er afgørende at skabe en balance mellem forskellige aspekter af livet på en måde, der er ansvarlig og harmonisk for både os selv og verden omkring os.

Vi ønsker at udvikle vores kollektive bæredygtige lederskab og arbejdsliv, så det ikke kun opfylder vores personlige behov, men også kommer os alle til gavn og bidrager til noget større, som for eksempel at opnå de opstillede globale miljømæssige eller sociale mål. På det personlige plan mener vi, at bæredygtighed handler om at tage vare på vores fysiske og mentale helbred og finde balance mellem selvpleje og ansvar over for andre. Det handler om at tage bevidste beslutninger, der skaber harmoni mellem arbejdet,

de sociale relationer, de personlige mål og ansvaret over for verden. Det betyder, at vi ikke ser vores arbejdsliv og vores personlige liv adskilt, men forbundet. Vores job kan jo sagtens være en måde at bidrage til en mere retfærdig verden på, samtidig med at vi insisterer på tid til at dyrke relationer og udvikle os personligt på en måde, der styrker hver enkelt af os i at handle ansvarligt i forhold til os selv, på arbejdspladsen og i samfundet.

Bogens teoretiske ramme

Den overordnede teoretiske ramme for bogen er socialkonstruktionistisk og systemisk, og her trækker vi desuden på vores egen faglighed og mangeårige erfaring som ledere, konsulenter og undervisere i organisationsudvikling og ledelse.

En socialkonstruktionistisk tilgang indebærer en grundforståelse af verden som noget, vi skaber sammen gennem vores erkendelse af den. I det socialkonstruktionistiske perspektiv er alt, hvad vi gør og ikke gør, med til at påvirke de arbejdsrum, vi er i. Vi præger – og samskaber – de relationer, vi indgår i, eller de opgaver, vi bidrager til at løse.

Vi fremhæver *den socialkonstruktionistiske tilgang*, fordi den fordrer en vis grad af indsigt, refleksion og forståelse for, at der sjældent kun er én sandhed, men tværtimod mange forskellige perspektiver på den samme situation. Vores udsyn og holdning vil altid være præget af vores egne begrænsende forforståelser og antagelser; for eksempel ser vi (Kim og Eva) ledelse som en dynamisk og fælles skabelsesproces med fokus på relationer, kontekst og kommunikation frem for faste regler og strukturer. Når vi alle er med til at skabe den verden, vi er en del af, må vi træffe bevidste valg og aktivt skabe det, der er brug for. Vil vi have indre bæredygtighed, kan vi med fordel tænke: ”Nu tager jeg opgaven på mig. Jeg tager ansvar derfra, hvor jeg står, og træffer aktive valg og beslutninger, og det nytter noget, for det har en effekt på andre, hvad jeg gør”.

En systemisk tilgang indebærer en forståelse af, at alt sker i en

kontekst. Ledelse bliver dermed ikke en løsrevet disciplin, vi kan kigge på i sin egen ret. Ledelse afhænger af tid, sted, indhold og relation.¹ En systemisk tilgang indebærer også en forståelse af, at *vi bliver til* i relationer. I forhold til indre bæredygtighed minder det os om, at vi er forbundne og har brug for hinanden for at lykkes. Det er et andet syn på individet end det, der hersker på arbejdspladser med en mere individuel performance- og konkurrencekultur, hvor vi lykkes i kraft af vores egne kompetencer. En vigtig pointe i den systemiske tilgang er, at vi ikke kan ikke-kommunikere.² Alt, hvad vi gør, ikke gør, siger og ikke siger, kommunikerer noget. I forhold til ledelse med indre bæredygtighed hjælper det os til at få øje på de uendelig mange muligheder, vi i dagligdagen har for at påvirke og tage ansvar.

Der er masser af power i disse teorier! Og samtidig en stor forpligtelse. For verden og arbejdsmarkedet er i så kritisk en overlevelseskamp lige nu, at der ikke længere er plads til fripas og afventende passivitet. Det uddyber vi på de næste sider. Enten smøger vi ærmerne op og begynder at bære det, vi har kræfter og kreativitet til at løfte, eller også er vi en del af byrden, som andre må rydde op efter. Vi bliver nemlig en byrde, når vi gennem vores adfærd og aktive handlinger bidrager til øget ubalance på jorden frem for reelt at tage medansvaret på os og med Mahatma Gandhis ord huske, at vi selv må være den forandring, vi ønsker at se i verden.

Ledelse med indre bæredygtighed handler om at tro på, at vi kan påvirke verden og være en aktør i at få det til at ske. Når vi leder stærkt, bevidst og målrettet, *vil* vi være med til at forme udviklingen dygtigt og nødvendigt på bæredygtig kurs.

Hvad er bogen *ikke*?

Du får ikke fem sikre og hurtige lynmetoder, der fikser alle udfordringer med indre bæredygtighed. Quickfix-løsninger fungerer

1 Bateson (1972).

2 Watzlawick (1967).

måske i simple sammenhænge. De ville være et misforstået match til de komplekse udfordringer, som menneskeheden står over for i dag.

Selvom de metoder, vi har valgt at beskrive i bogen, både er effektive og kan virke hurtigt, er arbejdet med indre bæredygtighed ofte tidskrævende og til tider endda direkte udmattende. Det er en vigtig pointe, at opgaven med at finde en effektiv og behagelig, altså en bæredygtig, balance imellem de arbejdsrelaterede mål, vi rækker ud efter, og de andre vigtige, ofte personlige eller privat-orienterede elementer, de fleste af os har i vores liv, aldrig slutter.

Bogen vil forhåbentlig inspirere og guide dig til metoder og tankegange, der effektivt hjælper dig til afklaring og vigtige beslutninger, men du skal indstille dig på, at den største indsats ligger efter endt læsning. Det kræver daglig opmærksomhed, disciplin og viljestyrke at lede din indre bæredygtighed, på samme måde som det kræver en indsats at holde din fysiske krop i balance og form.

KAPITEL 1

LEDELSE AF INDRE OG YDRE BÆREDYGTIGHED

”I en verden udfordret af klimaforandringer, miljøtrusler, social ulighed og politisk ustabilitet er fællesnævneren os: mennesker!”¹⁴

De seneste års klimaforandringer, faldende biodiversitet, social ulighed, udbrændthed og demotivation på arbejdspladserne kalder stærkt på, at ledere aktivt skaber muligheder, håb og konkrete løsninger ved at arbejde med indre bæredygtighed. Vi har simpelthen brug for en håbfremkaldende modvægt til de kriser, vi står med, og som så mange gange før i krisetider kigger vi i retning af *ledere*, der tager ansvar, insisterer på at se muligheder og skaber håb. Vi har brug for ledere, der bidrager til, at vi som mennesker skaber en fremtid, der er værd at leve i, både på arbejdspladserne og generelt i verden.

Hvorfor er det vigtigt for ledere at arbejde med indre bæredygtighed? Der findes hundredvis af tungtvejende årsager, men her er tre af de vigtigste:

1. For at hjælpe jordens truede økosystem, der jo er forudsætningen for, at kommende generationer kan leve her.

¹⁴ Forfatterne er stifterne af IDG-initiativet. Citatet er hentet fra et af organisationens opslag på LinkedIn og er oversat af os.

2. For at skabe arbejdspladser, hvor mennesker kan trives og udvikle sig, mens de producerer noget meningsfuldt.
3. For at det enkelte menneske – leder eller medarbejder – får nemmere ved at lykkes med sunde, bæredygtige arbejdsliv, med både faglige ambitioner, lyst og overskud til at opnå vigtige resultater.

Ledelse med indre bæredygtighed er én af de veje, der kan give os nye tankegange og perspektiver til at løse disse problemer. Det kan hjælpe os til at skabe arbejdsliv, der giver os overskud, styrke vores innovationskraft og give os mod og retning til at finde nye veje i komplekse problemstillinger.

Det er ledere, der udstikker kursen og sætter rammen for den kultur, der definerer arbejdspladsen – så vil vi bøje kurverne i statistikkerne over stress, udbrændthed, depression og demotivation, må lederne tage ansvar for en ny kurs. Ledere har derfor et særligt ansvar for at arbejde med indre bæredygtighed, da de er de primære kulturrammesættere på arbejdspladsen. Ledere kan accelerere forandringer hurtigere, og ledere bliver set på og lyttet til på en anden måde end menige medarbejdere. Det kan være et tyngende ansvar. Vi ser det først og fremmest som et privilegium og en mulighed for at præge udviklingen positivt.

Begrebet ”indre bæredygtighed” er nyt i sin sammensætning, så der findes endnu ikke nogen officiel definition. Når vi skal forstå indre bæredygtighed i forhold til arbejdsliv og ledelse, kan vi med fordel række ud efter det svenske begreb ”langtidsfriskhed”: at vi arbejder på måder, vi kan holde til i mange år, og på måder, så vi har overskud, god energi og er fyldt med idéer og interessante tanker – også når vi går hjem efter en krævende dag på arbejde. Et arbejdsliv med indre bæredygtighed tanker vores energikonto op. Der er balance. Vi kan sagtens have travlt og meget at se til, men der skal også være tid til at lade tingene bundfælde sig og lade os selv op. Langtidsfriskhed er det modsatte af stress, udbrændthed, depression og demotivation.

På arbejdspladser, der har udviklet indre bæredygtighed, har de ansatte en øget bevidsthed om effekten af deres egne handlinger og måder at være, tænke, relatere og samarbejde på. De er opmærksomme på, hvordan deres adfærd påvirker deres kolleger, deres omverden og dem selv. Og de er optagede af kontinuerligt at udvikle både sig selv, arbejdspladsen, ydelserne og produkterne samt dyrke en kultur, der skaber overskud i flere dimensioner. De bæredygtige arbejdspladser har udviklet en udviklingsorienteret og psykologisk tryk kultur, hvor ledere og medarbejdere tør tale mere åbent om, hvordan de har det, og hvad de gode løsninger er på de problemer, der opstår.

Men findes de arbejdspladser i virkeligheden, eller er vi ved at beskrive en eventyrverden? Meget tyder på, at der er en bevægelse i gang. Vi kan ikke pege på én bestemt virksomhed, der på alle parametre er den perfekte rollemodel, men store virksomheder som Volvo, IKEA, Google og Spotify er i fuld gang. Andre eksempler er Icebug, Stena Line, Lindéngruppen og Houdini. Både i Danmark og i resten af verden er der eksempler, hvor indre bæredygtighed i samspil med FN's 17 Verdensmål er med til at definere kulturen og identiteten på arbejdspladserne. Eksempler på danske virksomheder og organisationer er beskrevet i bogens cases.

Det starter ofte med en leder, der har en vision eller drøm om at skabe en arbejdsplads med høj trivsel og motivation, og ikke mindst en arbejdsplads uden stress og udbrændthed. Hvis lederne ikke er optagede af indre bæredygtighed, er det svært eller direkte umuligt at udvikle en bæredygtig kultur på arbejdspladsen.

Så hvordan kan du som leder arbejde med indre bæredygtighed i praksis? Hvordan vil du tage ansvar? Hvor kan du starte? Og hvad kan du gribe efter? Den tyske fysiker Albert Einstein er citeret for at have sagt: "Vi kan ikke løse vores problemer med den samme tankegang, som vi brugte til at skabe dem". Så hvilke nye tankegange er der brug for, hvis du som leder skal gøre vigtige forskelle?

Inner Development Goals (IDG) som konkret ramme til at fremme både ydre og indre bæredygtighed

I dette afsnit introducerer vi det internationale initiativ Inner Development Goals (IDG). Du kan bruge det som en slags landkort til at få overblik over mulige veje til dit indre udviklingsarbejde som leder. IDG-rammen består af 5 dimensioner og 23 færdigheder, kompetencer og kvaliteter, som du helt konkret kan dyrke for at blive en leder, der fremmer indre bæredygtighed. Du får også viden om baggrunden for IDG'ernes opståen og ambitionerne med dem.

Inner Development Goals er udviklet i 2021 af en gruppe svenske forskere og konsulenter fra Stockholm School of Economics, Stockholm Universitet, Lund Universitet, Karolinska Institutet sammen med erhvervsfolk fra ledelsesnetværket Ekskäret Foundation. De var optagede af, hvordan FN's 17 Verdensmål (SDG'erne) havde gjort det muligt for organisationer og virksomheder verden over at handle på bæredygtighed i praksis. De så samtidig:

1. Hvordan den indre bæredygtighed er tiltagende udfordret med stigende stress, depression, udbrændthed og demotivation
2. Hvordan ydre og indre bæredygtighed er forbundet
3. At effekterne af indsatserne for en mere bæredygtig verden ikke går hurtigt nok i forhold til at begrænse for eksempel temperaturstigningerne og skaderne på jordens økosystemer.

Den svenske initiativgruppes tilgang var at skabe en tvilling til FN's 17 Verdensmål, der med primærfokus på os mennesker, som jo er fællesnævneren, kunne have samme effekt som SDG'erne. Ambitionen var klar: "We bring the power of inner development to global challenges faced by humanity"¹⁵. Det handler med andre ord om at lykkes bedre i arbejdet med komplekse samfundsmæs-

15 <https://innerdevelopmentgoals.org/about/>

sige problemer via udvikling og en større bevidsthed blandt ledere, medarbejdere og i samfundet generelt. Initiativgruppens vision er at skabe en verden, hvor indre udvikling styrker os, så vi kan skabe en attraktiv fremtid for både mennesker og jorden.

Med afsæt i al den teori og forskning, som initiativgruppen selv havde kendskab til, skabte de derfor deres bedste bud på et overblik over de nødvendige *indre udviklingstemaer*, der kunne give mere tempo og kraft til SDG'erne. De startede med at afholde konferencen "MindShift Digital" i april 2020 på Stockholm School of Economics, hvor idéen om IDG-initiativet blev introduceret for cirka 500 deltagere. I maj 2021 inviterede de til en virtuel konference med navnet "Growth That Matters". Her deltog cirka 1.100 ledere, forskere, HR-chefer og konsulenter fra hele verden. Deltagerne skulle på forhånd stemme på initiativgruppens forslag til, hvad der virker i praksis i forhold til indre udvikling og bæredygtighed. Sådan blev Inner Development Goals skabt: forskernes bedste bud mødt af praktikernes bedste erfaringer.



FIGUR 1. IDG-rammen med de 5 dimensioner og 23 færdigheder (kilde: www.innerdevelopmentgoals.org)