

Steen Hildebrandt er professor og ph.d. ved Aarhus Universitet, ledelses- og organisationsforsker, medforfatter til bøgerne *Empati - det der holder verden sammen* og *Når klokken ringer ud*, forfatter, redaktør og bidragyder til flere hundrede bøger om ledelse, organisation og samfundsforhold.



Fotograf: Morten Holtum

Steen Hildebrandt formår på solid vis at tegne konturerne af en stærk vision for folkeskolen, et "grønt ocean", som omfatter kompetencer, der peger fremad, nemlig kreativitet og dannelse.

Henrik Beyer,
direktør, Børn og Unge, Herning Kommune

Danmark er et trygt og dejligt land – det forpligter. Det kræver mod, nytænkning og øvebaner i skolen at finde nye veje. Det er befriende for børnene og vores fælles fremtid, at der kommer et hjerteligt opråb.

Christina Hostrup,
skoleleder, Risskov Skole

Steen Hildebrandt har indsigten og modet til at tænke på tværs af de gængse ekspertrøler og ved, at vi ikke kommer videre som mennesker og samfund uden et helt nyt paradigme. Det er ikke bare skolen, som er for vigtig til at overlade til politikerne. Vi og vores børn og børnebørn er for vigtige.

Jesper Juul,
familieterapeut, forfatter og
leder af Family Lab International

Vi skal ikke have verdens bedste skole. Vi skal have en skole, der passer til os. Til Danmark. Til børnene.

”Børnene er det vigtigste” - en titel på en bog, men også en til hudløshed gennemtærsket floskel, vi ynder at hive frem ved skåltalerne, hvorefter vi alligevel glemmer det, når finanskrisen og andre alvorligere problemer banker på døren. Hildebrandt har formået at sætte tyk streg under, hvorfor ”børnene er det vigtigste”. Og så har han ikke bare formået at få sat vigtigheden ind i en naturlig kontekst med globalisering og finanskrisen, men han har også givet mig endnu flere skyts til at kæmpe for, at børn ikke uddannes på samlebånd til en industrialisering, der for længst er overstået, men til at mestre egne liv – herunder læring.

Det bedste af det hele er dog, at med Hildebrandts tænkning om den danske skole bliver der pludselig plads til dem, der hidtil har været dømt ude. Alle kan noget. Alle har en hylde, de passer til. Sommetider kræver det bare lidt mere kreativitet at finde den hylde. Sommetider må vi selv snedkerere den. Og det er det, den danske skole skal hjælpe børn med. Alle børn.

Lisbeth Zornig Andersen, cand. polit. og konsulent,
formand for Børnerådet



9 788770 907996

TURBINE



Steen Hildebrandt

BØRNENE ER DET VIGTIGSTE - fremtiden, skolen og barnet



BØRNENE ER DET VIGTIGSTE

- fremtiden, skolen og barnet

Steen Hildebrandt

TURBINE

Enhver, der har med børn at gøre, og som samtidig har deres møde med fremtiden på sinde, kan med fordel lade sig inspirere af denne bog. En hyldest til rummelighed, forskellighed, empati. I mit hjerte har der aldrig været tvivl, børnene er det vigtigste, vi har.

Renée Toft Simonsen,
forfatter og psykolog

Igen forstyrrer Steen Hildebrandt det traditionelle samfund og ikke mindst vores folkeskole. En reflekterende og passende bog til at kvalificere samfundsdebatten om tilrettelæggelsen af fremtidens udfordringer – og ikke mindst vores folkeskole, der trænger til en reformering.

Henrik Langer Carlsen,
skoleleder på Ørestad Skole

Steen Hildebrandt giver håb! Jeg glæder mig til at omsætte bogens ambitiøse og innovative tanker til virkelighed i en nyskabende folkeskole.

Dorthe Junge,
MBA og skoleleder på Frederiksberg Ny Skole

Steen Hildebrandts bog er et fremragende bidrag til den debat, som nødvendigvis må være en del af enhver radi-kal nytænkning af samfund, skole og barndom, og jeg kan på det varmeste anbefale enhver at lade sig inspirere af den.

Hans Henrik Knoop,
lektor, ph.d., Aarhus Universitet og formand for
European Network for Positive Psychology

BØRNENE ER DET VIGTIGSTE
- fremtiden, skolen og barnet

Steen Hildebrandt

BØRNENE ER DET VIGTIGSTE
– fremtiden, skolen og barnet

Børnene er det vigtigste – fremtiden, skolen og barnet

Af Steen Hildebrandt

© Steen Hildebrandt og TURBINE 2012, Aarhus

1. udgave, 1. oplag

Grafisk opsætning: Birgitte Herkild

Omslag: Ida Knudsen

Forlagsredaktion: Marie Brocks Larsen og Lisette Agerbo Holm

Tryk: Scandinavian Book A/S

Alle rettigheder forbeholdes

ISBN: 978-87-7090-799-6

www.turbine.dk

Til mine børn Minna og Martin

Forord

Af Marianne Jelved

Denne bog handler om samfundet, skolen og om de forandringer, der kan blive fundamentet for at skabe en fremtid, hvor vi kan øjne muligheder for at løse de store problemer og udfordringer, vi står midt i nu. *Kan blive*. For det kræver noget eller meget af os selv. Meget kan forklares ved at se på fortidens samfundsudvikling, men ét er sikkert, vi er på et galt spor i øjeblikket. Det er denne bogs ambition at give læserne øjne at se med, iagttagelser at få forstand af, pointer til at skabe ideer med og til at skabe mod på forandring.

Industrisamfundets måde at tænke skole, masseproduktion og økonomisk effektivitet på er i virkeligheden meget svær at ryste af os, selv om vi godt ved, at den ikke går længere. Både børn og voksne er blevet til midler, der måles i penge. Styrings-, målings- og belønningsværktøjer bidrager til et eksklusionssamfund, et 'dem-og-os-samfund'. Vi har i stedet for brug for "en afhængigheds-" eller "samhørighedsverden og -tænkning".

Her ved begyndelsen af det 21. århundrede er der et klart behov for forandringer. Befolkningsvæksten fra 1930 til 2030 vil gå fra to milliarder til otte milliarder mennesker. I USA produceres der så meget affald, at det svarer til et ton affald per person om året. En milliard børn ud af verdens 2,2 milliarder lever i fattigdom. Og vi må være bevidste om, at: "*Vi ikke kan*

løse problemer ved at benytte os af den samme tænkning, som vi benyttede, da vi skabte problemerne.” (Einstein).

Steen Hildebrandts opfordringer er klare. Det vigtigste for os er at tage vare på vores børn og unge og medvirke til udviklingen af deres evner til at leve og udvikle den ansvarlighed og etik, der vil præge dem som borgere, medarbejdere, politikere og ledere. Ikke desto mindre er der udviklet diverse sæt af målinger i form af nationale og internationale tests, der styrer undervisning og skoleopfattelse, som var de i pagt med en konkurrencestat, hvor nogen er vindere og andre tabere. Så der skabes mange tabere i den danske folkeskole. Selvfølgelig gør der det, når man måler alle børn efter samme målestok. Det er én af bogens mange pointer om børn. Men sådan behøver det ikke at være, hvis børn mødes med respekt og kærlighed, og hvis de oplever sig værdsat og anerkendt som dem, de er. Med et citat fra bogen: *“Skolen skal bidrage til, at børn får selvtillid og selvrespekt og får respekt for og kærlighed til andre mennesker, dyrene, naturen, andre kulturer, religioner og traditioner. Hvis børnene havde det, så ville de alle være stærke – og forskellige – og så ville de bedre være i stand til at lære alt det andet, som de også skal lære.”*

Hele det nuværende uddannelsessystem får en kritisk behandling for ikke at være tidssvarende og for ikke at være i stand til at give alle, eller som minimum langt flere end i dag, en relevant uddannelse. Fejlen er, at uddannelserne er indrettet til industrisamfundet og ikke til fremtiden. Det kan godt være, at der er sket ændringer, men det er snarere overfladiskheder end udtryk for nytænkning. Ja, det er skarp kritik. Der tales muligvis om reformer, men reformer er i virkeligheden kun

lappeløsninger. Der skal en helt anden form for nytænkning til, hvor vi skaber fremtiden, mens den bliver til. Det kræver, at vi kan frigøre os af fortidens tænkning og fornemme fremtidens behov samt turde være eksperimenterende.

Bogen advarer mod gennemsnitlighed og international benchmarking af institutioner og skoler. Den konkurrence, der kommer ud af det, fører ikke i sig selv til vores egen vision for samfundet og for det, vi skal arbejde med som vores styrkeområder. Det vil kræve, at man ved, *“hvor og hvem man er og ønsker at være i fremtiden.”* En ministers løfte om at styrke kreativiteten i skolen ved at finde en time mere om ugen til musik er ikke nok. Der er brug for en egentlig vision for Danmark, og skolen skal tænkes ind i den vision. Steen Hildebrandt påpeger, at der er en nær sammenhæng mellem det empatiske menneske, bæredygtighedstanken, som den er defineret af Gro Harlem Brundtland, og verdensborgerbegrebet, som det er udviklet af filosofen Peter Kemp i *Verdensborgeren – et pædagogisk ideal*. Verden bliver mere og mere kompleks og modsigelsesfyldt. Det er i den verden, vi skal lære vores børn at navigere og træffe beslutninger.

Steen Hildebrandt får os til at se, at vi er midt i et paradigmeskifte. Politiske programmer og modeller for samfund og ledelse har som formål at finde svar på fremtidens problemer. Vi skal så at sige have svar på rede hånd. Men lærer vi at stille spørgsmålene? Nej, det gør vi ikke. Og der er mange gamle måder at tænke på, der skal erstattes af nytænkning. Men vi har meget travlt. Så travlt, som Jern-Henrik siger det et sted: *“Jeg er faret vild, men jeg skyder en god fart.”* Ja, vi skyder en god fart, men

føler vi, *“at der er en mening med det, vi gør – en mening med livet, en mening med skolen?”* Vi optimerer økonomi og produktion, men store samfundsmæssige problemstillinger kan vi ikke håndtere. Vi skal lære at bruge vores viden på nye måder.

Verdensborgeren og bæredygtighed bliver Hildebrandts vision for Danmark. Verdensborgeren defineres af Peter Kemp som *“det menneske, der tager nutidens store brændende globale problemer op for at bidrage til løsninger, der kan være til gavn for menneskeheden.”* Man er således borger i det nationale samfund, som man er optaget i, og man er borger i det universelle samfund i kraft af at tilhøre menneskeheden.

Forfatteren ser to revolutioner foran sig: En energirevolution og en kommunikations- og teknologirevolution, der begge vil føre verdener af forskelle sammen. Men det vil også få gigantisk indflydelse på samfund, produktivitet og beskæftigelse. Og vi kan kun gisne om de omvæltninger, det vil føre med sig. Men forfatteren har sine forestillinger om, hvilke handlemuligheder der kan være.

Her er en bog, der fører læseren gennem et muligt paradigmeskifte, og som meget præcist tager udgangspunkt i børnene som det vigtigste, vi har, og som dem, der skal løfte fremtidens opgaver. Her er en bog, som påpeger mange af de fælder og dårlige spor, vi er havnet i, fordi vi ikke gør det klart, hvad der giver mening for mennesker og hvilken vision, der kan være ønskelig for Danmark. En vision, der giver retning og mening til den skole, der skal udvikle vores børn til at kunne navigere i og mestre den fremtid, vi er i færd med at gøre til nutid. Læs den, og bliv både anfægtet og inspireret.

Forord

Jeg har skrevet denne bog, fordi jeg er optaget af udviklingen i det danske samfund og af folkeskolens udvikling og meget store betydning i denne sammenhæng. Jeg er optaget af, hvordan det danske samfund i fremtiden kan og bør udvikle sig – både i lyset af, hvad der sker i verden, og i lyset af, hvad den danske befolkning ønsker. Bogen blev færdiggjort ved årsskiftet 2011-12 på et tidspunkt, hvor Danmark, Europa og USA – ja, hele verden var konfronteret med uhyre store problemer af blandt andet økonomisk, klimamæssig og sundhedsmæssig karakter.

Jeg nærer ingen illusioner om, at der er lette løsninger, hverken når man ser på de helt store problemer, for eksempel den klimamæssige, finansielle og økonomiske situation i verden, men ej heller når man ser på de, i dette lys, meget mindre problemer eller muligheder, der handler om den danske folkeskole i fremtiden. Men løsninger er der.

Jeg tror, at en af vores store udfordringer er, at vi skal lære at blive meget bedre til at se potentialer og muligheder end problemer og begrænsninger. Bedre til at formulere håb. Vi kæmper en indædt kamp med mange af de problemer, der har hobet sig op som en del af den gigantiske industrielle udvikling, som de vestlige industrisamfund og nu Kina, Indien og Brasilien har været og er på vej igennem. En udvikling, der har givet en del af menneskeheden en enorm materiel levestandard, og som nu er ved at true hele klodens udvikling. Vi er så fokuseret på at forstå og løse disse kæmpeproblemer inden for den ramme

og struktur, hvori de er skabt og opstået, at vi måske overser en række muligheder – potentialer.

Vi er ikke gode til at formulere og tænde håb, hvorimod vi er gode til at se og fokusere på en række trusler og begrænsninger. Vi kæmper for os selv og mod hinanden. Vi ser ikke så let samhörigheden, hverken i det små eller i det store. Vi ser ikke den nære samhörighed i den enkelte klasse og på den enkelte skole mellem de mennesker, der er der. Vi betragter, måler og vejer den enkelte – hvad enten det er eleven, læreren eller lederen. Og endnu mindre ser vi den store samhörighed i verden. Vi sender forurening ind over andre. Vi tiltusker os selv kortvarige fordele på andres bekostning. Vi forurener og ødelægger med åbne øjne – også i vores egen rede, for vi kan ikke blive enige om, hvem der først skal stoppe ødelæggelserne, udnyttelserne eller den skadelige eller uhensigtsmæssige adfærd. Og så bliver vi enige om at lukke øjnene og køre videre i håbet om, at mirakler viser sig på vejen hen mod de næste generationer, der undrende står og ser på, hvad det er for et samfund, vi overgiver til dem.

Jeg vil gerne med bogen tænde nogle håb for en anden udvikling. Jeg taler også alvorsord i bogen og retter blandt andet kritik mod de politiske ledere. Jeg formulerer mig kritisk, men jeg overser ikke, at vi har et samfund og en folkeskole, hvorom der er meget godt at sige. Det danske samfund er et meget specielt samfund i mange henseender – positive henseender. Det er den danske folkeskole også; der er meget godt at sige om skolen, om lærerne og om lederne. Det vil jeg gerne understrege her, inden jeg formulerer mig kritisk og argumenterer for ændringer. Jeg vil også gerne understrege, at jeg ikke forsøger at gøre mig klog på den

pædagogiske og indholdsmæssige del af virket i folkeskolen. Dertil har jeg for ringe viden. Jeg forsøger alene at tale om rammerne, om principperne og om de store linjer, erhvervs- og samfundsudviklingen, selv om også det er meget skrøbelige størrelser, som man skal være varsom med at udtale sig for skråsikkert om. Jeg skriver, fordi jeg mener, at vi skal forsøge at tænke tanker om, hvordan situationen er nu og her for skolen og ud fra det forsøge at formulere klare billeder af fremtiden – for dernæst at bruge disse billeder i den aktuelle strategi- og politikformulering.

Selv om jeg formulerer mig kritisk, har jeg en stor ydmyghed over for opgavens og problemernes karakter. Jeg erkender problemernes kompleksitet; jeg erkender de praktiske vanskeligheder ved at gå fra én form for praksis og over til en anden, som det måske er let nok at formulere sig om i brede og principielle vendinger, men som i den lovgivende forsamling og endnu mere hos de udførende kommuner, skoler, ledere og lærere skal konkretiseres og udfoldes i et konkret liv sammen med børn, forældre og andre interessenter.

Bogen er skrevet med tanke på mennesker, der er, hvad jeg vil kalde aktivt interesseret i folkeskolen, det vil sige lærere, skoleledere, elever, forældre, politikere og lærerstuderende. Bogen består både af artikler og kronikker, der tidligere har været offentliggjort, og af nyskrevne tekster. Tidligere offentliggjorte artikler og kronikker er skrevet igennem og ajourført. Jeg modtager meget gerne tilbagemeldinger, ideer, kritik med mere på shi@steenhildebrandt.dk.

Kjul Strand, januar 2012

Steen Hildebrandt, professor, ph.d.

Indholdsfortegnelse

Forord	
Af Marianne Jelved	7
Forord	11
Kapitel 1: Afsæt og håb	19
Det bæredygtige samfund	19
Industrisamfundet under afvikling	20
Grænser for vækst	23
Frisind, lighed og fællesskab	27
Største ledelsesmæssige udfordring	29
Industrisamfundet – en boble?	32
Jorden er flad	34
En ny virksomhedsopfattelse	37
Nogle få mennesker kan ændre verden	41
Kapitel 2: Danmark på vej	45
Danmarks bedste folkeskole	45
Vores verdensopfattelse udfordres	51
Ude på sidesporene	53
Bodega- og fodboldretorik	57
Skolen skaber tabere	60
Tænk nyt om uddannelse, arbejde og løn	63
Hvilke ønsker har fremtiden til os?	68

Kapitel 3: Kreativitet i skole og samfund	73
Danmark i en overgangsfase	73
Kreativitet i skole og samfund	77
Danmark er sine mennesker	82
Grundlæggende værdier	85
Danmark skal leve af mennesker	88
Reform eller nytænkning	94
Børnene er videnssamfundets kapital	97
Ny verden – gammel folkeskole	100
Kapitel 4: Intelligenser og målinger	105
Du er ikke syg	105
Man får det, man måler	109
Sognerådsformandens test	113
Vi har alle været genier	120
Fra 13-skala til 13 skalaer	124
Ikke, når vi spiser	129
Ved vi, hvad vi måler?	134
Fra eskalerende vanvid til skabende nærvær	137
Mangfoldighed skal ledes	141
Kapitel 5: Behov for nytænkning	144
Opgør med traditionelle forestillinger	144
Menneske eller system?	147
Men han kan så meget andet	150
Ikke i verdensklasse, men i særklasse	154
Virksomheden som skole	158
Skolen i bevægelse	161

Slip folkeskolen fri	164
Om 100 år	167
Kapitel 6: Hvad kalder fremtiden på?	174
En pinefuld fødselsproces	174
Et radikalt selvopgør	177
Følelser, tanker og beslutninger	180
Der er bedre veje	182
Hastværk er lastværk	185
Mærk verden	186
Verdensborgeren	190
Kapitel 7: Et fremtidsscenario	196
Civilisationsskred	196
Den tredje industrielle revolution	202
Samarbejdsæraen	203
Civilsamfundet og begrebet arbejde	208
Klasseværelset	213
Om Steen Hildebrandt	215
Steen Hildebrandt, ph.d., professor, forfatter og foredragsholder	215

Kapitel 1: Afsæt og håb

Det bæredygtige samfund

Når ethvert barn får den fysiske,
følelsesmæssige og spirituelle støtte
fra familie og samfund, der skal til
for at udfolde og virkeliggøre dette
barns fulde potentialer, så ved
vi, at vi er på rette vej.

Steen Hildebrandt

I have a dream, sagde Martin Luther King den 28. august 1963. Den 25. februar 1968 talte den nye leder af kommunistpartiet i Tjekkoslaviet, Alexander Dubcek, til en stor folkeskare i Prag om socialisme med et menneskeligt ansigt. Der var forår i Prag. I december 1978 holdt Deng Xiaoping den revolutionerende tale på et centralkomitémøde i Kina, hvori han tegnede billedet af den økonomisk-politiske revolution i Kina, som han satte sig i spidsen for at gennemføre. Michail Gorbatjov indførte perestrojka i Sovjetunionen, hvor han var præsident i årene 1985-1991 og den sidste i embedet. Tear down this wall, Mr. Gorbatjov, sagde den amerikanske præsident Ronald Reagan i en tale i Berlin i 1987. Den 9. november 1989 faldt Berlinmuren. Václav Havel stod i spidsen for Fløjlsrevolutionen i Tjekkoslaviet i 1989. Samme år blev han præsident for landet, og internettet blev gjort tilgængeligt

for kommerciel aktivitet. I Sydafrika blev Nelson Mandela i 1994 valgt til præsident og påbegyndte en afvikling af apartheid. Den 4. november 2008 blev Barack Obama valgt til præsident i USA. En sort familie flyttede ind i Det Hvide Hus. Dagen efter var milliarder af mennesker verden over glade. Tre kvindelige afrikanske politiske ledere og fredsaktivister, Ellen Johnson Sirleaf, Laymah Gbowee og Tawakkul Karman, modtog i 2011 Nobels Fredspris. Er der en linje? Er der et håb? Ja, der er håb!

Industrisamfundet under afvikling

Oliens århundrede er 1900-tallet blevet kaldt. Hvad mon vi vil kalde 2000-årene? Det bæredygtige århundrede? De mange krisers århundrede? Bevidsthedsårhundredet? Det mangfoldige århundrede? Det store vendepunkt? Den tredje industrielle revolution? Samarbejdsårhundredet? Der har været mennesker på kloden i et par hundrede tusinde år. I de første 190.000 år var mennesket jæger – og solen var energikilden. Herefter var mennesket i 10.000 år jordbruger – og solen fortsat energikilden. For 10.000 år siden antages jordens befolkning at have været imellem 2 og 20 millioner mennesker. Og så, i de sidste 150 år, har der været en befolkningsekspllosion og en ekstrem stor aktivitetsstigning baseret på billige og store mængder af anden energi – hovedsagelig olie og andre fossile brændstoffer. I midten af 1700-tallet, hvor den første industrielle revolution tog fart i Europa, levede der omkring 750 millioner mennesker på jorden. I 1830 var dette tal steget til cirka en milliard, og i 1930 var der cirka to milliarder mennesker på kloden. Det tog

titusinder af år at nå den første milliard mennesker. Og herefter kun 100 år at nå den næste milliard. Og herefter gik det hurtigt til de syv milliarder mennesker, der i dag lever på kloden – lever og lever? Mindre end en fjerdedel af verdens befolkning har sat sig på langt de fleste goder og ressourcer på kloden. Resten af verdens befolkning må nøjes med en meget lille andel. Mens den førstnævnte minoritet lige nu (blandt andet ifølge World Economic Forum) kæmper med 5-10 kriser, herunder en finanspolitisk, klima-, lederskabs- og sundhedskrise, lider majoriteten af klodens befolkning fortsat under mangel på fødevarer, energi, vand, sundhed og meget andet. Én milliard mennesker sulter dagligt. Så hvordan er det i virkeligheden, at mennesker lever? Og over de næste 50 år antages verdens befolkningstal at stige til omkring 10 milliarder mennesker. Det er en ekstrem befolkningstilvækst. Hvordan skal verden udvikle sig i disse 50 år? Ja, det er blandt andet et spørgsmål og en udfordring, som vores børn vil blive både vidner til og delagtige i og medansvarlige for. I et historisk lys er 50 år kort tid.

Penge har været industrisamfundets hovedværdi. Penge er – som det er blevet formuleret – næsten blevet *“billetten til selve livet”*. Også når vi taler børn, uddannelse, skole, sundhed og sygdom, taler vi primært om penge. Vi nærmer os en situation, hvor både børn og voksne er midler og ikke mål i sig selv. Det er tankevækkende og dybt bekymrende. Vi har målt både mål og midler i penge. Der er forskel på at økonomisere og på at måle og værdisætte alt i penge. Hvis verdens befolkningstal udvikler sig i de kommende 50 år som nævnt, kan vi sige én

ting med sikkerhed: Så bliver der for alvor behov for at økonomisere i betydningen: Holde hus med de knappe ressourcer, som menneskeheden har adgang til – og dermed ansvar for. Men det er ikke ensbetydende med, at kortsigtede økonomiske mål nødvendigvis skal være de dominerende kriterier for alle vores beslutninger. Måske snarere tværtimod. Måske har vi behov for en form for intelligent eller civiliseret vækst og i den sammenhæng behov for mere nuancerede måder at måle resultaterne af vores indsatser og anstrengelser på. Vi har behov for en ny form for økonomi, der netop handler om at holde hus med kloden og klodens ressourcer.

Ineffektivitet var den oprindelige hovedudfordring for den industrielle revolution. Det handlede om at sætte system i tingene og opgradere alle former for produktion til stor skala. Intet kunne blive stort nok. Der fandt i virkeligheden en ny industriel revolution sted i Danmark og i en række vestlige lande i årene efter Anden Verdenskrig. Perioden var præget af masseproduktion, et dertil tilhørende masseforbrug og et massearbejdskraftsbegreb, som totalt forandrede livsstil og levevilkår for store dele af befolkningerne i den vestlige verden. Vi fik en stadig kortere arbejdsuge per individ, men Danmark fik samtidig verdens længste arbejdsuge per familie, fordi et meget stort antal kvinder begyndte at arbejde også uden for hjemmet. Det danske arbejdsmarked blev totalt forandret.

I dag har der udviklet sig en retorik og nogle holdninger, der nærmest umuliggør en seriøs debat i Danmark om fremtiden og

fremtidens velfærd og arbejdsmarked, hvad enten det handler om den økonomiske, etniske, sundheds- eller aldersmæssige dimension. Vi taler om 'dem og os'. Der er en forpestet debat og retorik i Danmark, og i øvrigt i flere andre vestlige lande. Vi skal besinde os på den eksklusionsholdning og intolerance, der er blevet en del af denne stemning. "*Tolerance er en tabersag,*" sagde en politisk kommentator om den politiske stemning i vores land. Forhenværende minister, professor Ole Espersen, skrev i en kronik: "*Vi er ved at opbygge et parallelsamfund, bygget på en forskelsbehandling, som vil føre til alt andet end sammenhængskraft.*" Sammenhængskraft er et vigtigt begreb. Folkeskolen er en vigtig kilde til fastholdelse og udvikling af samfundets sammenhængskraft.

Grænser for vækst

Hvad vil vi med vores samfund? Hvad vil vi med vores liv og med verden? I skolen påvirker vi i meget høj grad børn og unge med det verdenssyn og den livsfilosofi, som vi voksne – mere eller mindre ubevidst – tænker, lovgiver og handler ud fra. Vækst har i mange år været en selvfølgelig del af enhver virksomheds og ethvert samfunds filosofi og ambition. Derfor siger vi: "*Hvis vi ikke vokster, dør vi.*" Men *Small is beautiful* hed et kritisk opgør med væksttænkningen og en bog, der udkom i 1973, året, hvor vi for alvor blev mindet om vores afhængighed af olie, idet vi oplevede den første såkaldte oliekrise. Effektivitets- og produktivitetsforbedringer var hovedudfordringen i og hovedmålet med den industrielle udvikling, og var i stor ud-

strækning mulige, og i de sidste 100 år er der opnået ekstreme – såkaldte – forbedringer. Ledelsesmæssigt og organisatorisk er den amerikanske ingeniør F. W. Taylor (1856-1915) og den tyske sociolog og samfundsforsker Max Weber (1864-1920) blandt hovedbidragsyderne til den tænkning, der på det organisatoriske plan var med til at realisere den gigantiske effektivitets- og produktivitetsvækst, der har fundet sted i de sidste 100 år, og som er baggrunden for den materielle velstand og det forbrug, der præger den såkaldt rige del af verden.

Vækstfilosofien har fortsat stor tilslutning, men den har også skabt en stor bekymring i mange kredse. Allerede i 1972 publicerede den såkaldte Rom Klub (en klub finansieret af store europæiske industrivirksomheder) en rapport med titlen: *Grænser for vækst*. Hovedbudskabet var, at menneskets pres på økosystemerne nærmede sig grænserne for, hvad kloden kunne bære. Et stort antal studier, undersøgelser, prognoser med mere er fulgt efter. Én af disse er en omfattende rapport fra United Nations Environment Programme kaldet *Global Environment Outlook, GEO4*. I denne rapport taler man flere steder om risikoen for en katastrofe. De sidste 100 års udvikling er en næsten ubeskrivelig succes – og fiasko. Det er forståeligt, at denne udvikling har givet mange mennesker på kloden en glubende appetit efter at komme endnu længere, herunder en stor appetit hos de milliarder af mennesker, der endnu ikke har fået andel i den materielle udvikling, som dette handler om. Det eneste, som disse milliarder af mennesker har fået, er den forurening, de nye sygdomme, det ressourcerøveri og den udnyttelse og ydmygelse, de almisser

og den gældsætning, som – hvis man forenkler det – har været disse milliarder af menneskers hovedandel af den industrielle udviklings goder – indtil nu.

Jeg tror, at man i dag kan sige følgende: Industrisamfundet med dets nuværende form og tempo – karakteriseret ved kortsigtet økonomisk og materiel optimering og vækst, ved global handel og investering, globale kapital-, arbejds- og kompetencemarkeder, kapitalfonde, der administrerer billioner af kroner, en ekstrem ulige fordeling af magt, indkomst og kapital – kan ikke overleve, end ikke på kort sigt. Der er grænser for, hvad økosystemerne kan tåle, selv om mange forsøger at benægte det, blandt andet med henvisning til fremtidig forskning og innovation. Det gamle vækstparadigme og det tilhørende ledelsesparadigme fører os mod en mur. Ganske vist indeholder det gamle industrielle paradigme enormt mange positive elementer, forskning, sundhedsfremme, sygdomsbekæmpelse, bekæmpelse af fattigdom, uddannelse, innovation med mere. Men priserne for disse positive sider er ikke bare høje; de er så høje, at de i sig selv indeholder en række kim til dræbende bremsemekanismer, hvoraf vi allerede nu ser en række udfolde sig. Alt dette fører frem til, at vi i dag må standse op og stille meget alvorlige spørgsmål ved den grundlæggende logik, som har været styrende for den industrielle udvikling indtil nu. Vi bliver nødt til det. Med titlen på en bog: *Ny verden – Nyt tankesæt*.

Én ting er, at der for miljøet er meget høje omkostninger forbundet med det industrielle samfunds vækstfilosofi. Det går så

at sige meget ud over miljøet. Noget andet er, at vækstfilosofien også ser ud til at medføre høje og stigende interne omkostninger i virksomhederne. Der ser med andre ord ud til at være både en høj ekstern og en høj intern ineffektivitet forbundet med den effektivitet, som vi jagter med alle mulige metoder – lige fra gammeldags rationalisering og lean og til styrings-, målings- og belønningsværktøjer – fra PISA-målinger i skolen over minutmåling og dokumentationskrav på plejehjemmet og hospitalet og til alle former for styring, talentpleje og belønningssystemer i private og offentlige virksomheder. Meget af det, vi gør, er karakteriseret ved gode intentioner, men meget af det er kontra-produktivt. Store moderne virksomheder præsterer ofte mindre end svarende til deres højeste potentialer. Der er med andre ord en meget stor intern organisatorisk ineffektivitet, et internt ressourcespild, samtidig med at der er en stor ekstern ressource- og miljøødelæggelse forbundet med produktion af service og materielle produkter i store, moderne organisationer. Den industrielle æras cirkel er ved at være sluttet; vi er kommet til et punkt, hvor et nyt og meget stort ineffektivitetsproblem eksisterer, et problem, der er meget mere kompliceret end ved de første industrielle perioder tilbage i 1700- og 1800-tallet. Vi står ved en ny begyndelse. Nogle taler ligefrem om en *Tredje industriel revolution*, som det senere vil blive behandlet i bogen.

Mange af de udfordringer, som dette handler om, har at gøre med natur og mennesker og om relationer mellem mennesker og mellem mennesker og natur. Det har at gøre med det praktiserede menneske- og natursyn. *“Naturen er som en partner,*

vi kan miste,” siger professor i filosofi Peter Kemp, “og som vi derfor må omgås med forsigtighed.” En meget enkel og vigtig udfordring er: Hvordan skaber vi tillid mellem mennesker? Hvordan udvikler vi den såkaldte sociale kapital? Hvordan skaber vi følelsesmæssige og organisatoriske forudsætninger for, at det enkelte menneske – og gruppen – kan og vil udfolde sine potentialer? Hvordan skaber vi sunde og samtidig effektive arbejdspladser både i en traditionel driftsmæssig forstand, men også i forhold til innovation og kreativitet? Hvordan skaber vi organisationer, hvor alle bliver hørt? Hvordan skaber vi organisationer, hvor alle har muligheder for at udfolde deres kreativitet? Hvordan skaber vi skoler, hvor alle kan være? Hvordan skaber vi organisatorisk fleksibilitet, således at der kan foretages alle de ændringer og omfordelinger af ressourcer og indsats, der er nødvendige? Hvordan skaber vi individuel og organisatorisk refleksion, læring og videndeling, således at alle beslutninger afspejler den kollektive viden hos organisationen? Hvordan skaber vi stabilitet og ro, samtidig med at vi håndterer forandringer og nye pres? Hvorledes passer vi på mennesker og natur?

Frisind, lighed og fællesskab

Mange danskere har en forestilling om danskere som veluddannede, fordomsfrie, åbne og tolerante. Og dog! Så længe vi i den danske folkekirke har mandlige præster, der ikke vil give hånd til kvindelige præster, er der et stykke vej at gå. I bogen *Det er dansk* analyserer og drøfter sociolog og professor Peter

Gundelach, hvad danskhed er. Han udvælger tre elementer, som man kan tolke dansk mentalitet ud fra, nemlig frisind, lighed og fællesskab. Det er positivt ladede begreber, som vi holder meget af. Men de har alle en bagside. Det danske frisind har en mørk side, en bagside, der hedder ligegyldighed. Det andet element i danskheden er ligheden. Danskernes nationale mentalitet er præget af homogenitet og et ønske om lighed. Danskhed er karakteriseret ved, at man ikke gerne går til yderligheder. Bagsiden af lighed er middelmådighed. Historiker og professor Uffe Østergaard siger det skarpt i samme bog: *“Danskerne ved med andre ord, at de er de bedste, i hvert fald, hvis man anlægger den rigtige målestok – vores.”* Det tredje element, fællesskabet, har også en bagside. Denne bagside hedder lukkethed og udelukkethed. Sproget er vigtigt her. *“Danskhed lader sig kun diskutere på dansk,”* sagde en kritisk iagttager af dansk kultur engang.

Op gennem 1970'erne og 1980'erne tog industri- og velfærdssamfundet i Danmark en endelig, omend skrøbelig form, og ved årtusindskiftet i 2000 var det politisk klart, at der måtte ske væsentlige ændringer i den danske samfunds- og velfærdsmodel, blandt andet i lyset af den globalisering, der var meget tydelig. Det *Fremtidens Danmark*, der blev udviklet fra 1960 til 2000, måtte revurderes. Grundlaget for det gamle industrisamfund var ved at skrige. Velfærds-, globaliserings- og innovationsråd og -komiteer blev nedsat, de tænkte tanker og fremkom med forslag og ideer, hvoraf en del var så gode og fremtidsrettede, at de straks blev skudt ned af kortsigtede politisk-taktiske årsager. Én ting stod dog ret klart: Danmark måtte satse på uddan-

nelse. Eller, i en anden formulering: Danmark måtte satse på mennesker. Men hvad det reelt betyder, er der stor uklarhed og uenighed omkring.

Danmark har en historisk-folkelig, demokratisk-kulturel, arbejdsmarkedsmæssig-økonomisk og uddannelses-universitetspolitisk enestående baggrund, der gør, at Danmark set i et fremtidigt globalt perspektiv har store muligheder for og også forpligtelser til at bidrage til den bæredygtighedsudvikling, der er en simpel nødvendighed for verdens fortsatte beståen. Danmarks potentialer i denne sammenhæng er betydelige, hvis vi forstår at se og udnytte dem. I industrisamfundet var – stærkt forenklet sagt – maskiner, teknologi og fysisk produktion det vigtigste. I det fremtidige viden- og bæredygtighedssamfund er – endnu mere forenklet sagt – mennesker og vores evne til at tage vare på mennesker det vigtigste for et land som Danmark. Set ud fra en snæver dansk synsvinkel er dette uden sammenligning det vigtigste spørgsmål: Hvorledes vil vi tage vare på vores børn og unge og forberede dem til den fremtidens verden, som de vil komme til at leve i og få et medansvar for?

Største ledelsesmæssige udfordring

I perioden fra 1930 til 2030 vil antallet af mennesker på Jorden blive firedoblet, fra to til otte milliarder mennesker. Den forventede fremtidige befolkningstilvækst vil stort set alene finde sted i de såkaldte ulande, og stigningen vil først og fremmest finde sted i de eksplosivt voksende byområder i verdens fat-

tigste lande. Hvordan verden værdigt og bæredygtigt vil tage vare på denne fremtidige befolkningstilvækst, er det største af alle vores praktiske spørgsmål overhovedet. Måske den største ledelsesmæssige udfordring nogensinde. Med bæredygtighed menes her det samme som i den såkaldte Brundtland-rapport fra 1987: *“En bæredygtig udvikling er en udvikling, som opfylder de nuværende behov uden at bringe fremtidige generationers muligheder for at opfylde deres behov i fare,”* jf. også Michael Stubberups og min bog *Bæredygtig ledelse – Ledelse med hjertet*. Det er tankevækkende, at en lille gruppe ledere af nogle af verdens største private virksomheder for nogen tid siden rettede en appel til verdens politiske ledere om at gøre en yderligere massiv indsats på bæredygtighedsområdet. Verdens politiske ledere har enorme opgaver, men de kan ikke alene løse verdens problemer. Virksomhederne – og den enkelte forbruger – må påtage sig og praktisere et meget større ansvar.

Det siges, at der skal tre, fire ekstra planeter som Jorden til for at forsyne resten af verdens befolkning med en levestandard svarende til den europæiske og amerikanske befolknings. Næsten halvdelen af verdens befolkning lever for mindre end to dollars om dagen, mens gennemsnitsamerikaneren tjener 130 dollars per dag. En milliard mennesker på kloden, cirka en syvendedel af alle mennesker, sulter. De 200 rigeste mennesker i verden ejer mere, end de fattigste 2,5 milliarder mennesker tjener på ét år. Der bor cirka 500.000 millioner mennesker i storbylum. Hvert år flytter cirka 50 millioner mennesker fra landdistrikter ind i verdens storbyer, fordi de samfund og økonomier, som

de lever i, bryder sammen. USA forbruger 100 milliarder tons råmaterialer per år. Mere end 90 procent af disse ender som affald, det vil sige et ton affald per person per dag. USA tegner sig for cirka 25 procent af verdens forbrug af olie svarende til 20 millioner tønder olie per dag. Ifølge UNICEF, FN's Verdensbørneorganisation, lever en milliard af verdens 2,2 milliarder børn i fattigdom. 400 millioner børn har ikke adgang til rent vand; 11 millioner børn dør hvert år, før de er fem år gamle. Det gennemsnitlige amerikanske barn ser 40.000 tv-reklamer per år. 12 millioner amerikanske børn (cirka 17 procent af alle amerikanske børn) bor i familier, hvis indkomst ligger under fattigdomsgrænsen. Det antages, at fire millioner amerikanske børn hvert år i længere perioder sulter. Det hævdes, at der hver dag i verden dør 40.000 børn af undgåelige sygdomme. Der er uligheder, ulighedstænkning og fænomener i verden, hvorom vi kan sige: Det kan ikke blive ved!

Læring omfatter både refleksion og profleksion. Refleksion er at skue tilbage og lære af det, der skete. Lære af eksemplet, begivenheden, erfaringen. Refleksion er en vigtig del af det lærende samfund, den lærende skole og virksomhed og det lærende menneske. Men refleksionen er tilbageskuende og finder derfor sted i og er tilbøjelig til at acceptere det historiske rum, hvori begivenheden fandt sted, og erfaringen blev indhøstet. Med andre ord er der stor risiko for det, som den tysk-amerikanske samfundsforsker C. Otto Scharmer kalder downloadning; det vil sige vanetænkning. Vi kører mange steder i ring og gør præcist det, som Albert Einstein (1879-1955) – i

én af de måske mest citerede sætninger overhovedet – advarede imod: “*Vi kan ikke løse problemer ved at benytte den samme tænkning, som vi benyttede, da vi skabte problemerne.*” Det gør vi i meget vid udstrækning, og konsekvensen er, at vi er blevet enormt gode til – så at sige – at fikse symptomer. Vi skal reflektere og lære, og vi skal også proflektere, det vil sige gøre os overvejelser om, lære af og lave eksperimenter om fremtiden. Vi skal lytte til den ankommende fremtid; vi skal forstå og rumme fremtiden, det vil sige lytte empatisk og skabende til fremtiden.

Industrisamfundet – en boble?

Alle kender til finansielle bobler. Vi talte om en it-boble i 1990'erne, og vi taler nu om en boligboble. Tænk tilbage på dot-com eller it-boblen i slutningen af 1990'erne. Inde i boblen udviklede der sig en særlig logik, en særlig økonomi, en såkaldt *Ny økonomi*. Helt nye normer og kriterier for succes udvikledes. Men uden for boblen eksisterede en realitet, der var større og uafviselig, og som til sidst satte sig selv igennem – og boblen brast. Efterhånden som flere generationer har oplevet industrisamfundets ekstreme vækst og muligheder, bliver det sværere og sværere at forestille sig, at dette ikke er det normale. Og det bliver endnu sværere at forestille sig et alternativ. Vores succes er vores største fjende, for det er vores succes, der får os til ikke bare at tøve, men at udskyde og afvise nødvendige og radikale ændringer i vores tankesæt. For det handler som udgangspunkt om vores tankesæt som det, der er styrende for

vores handlinger. De meget vanskelige globale klimaforhandlinger og –beslutninger er markante eksempler på dette.

Spørgsmålet er, om vi skal til at betragte de sidste 150-200 års industrielle æra som en boble? Om vi skal til at interessere os meget mere for, hvad der foregår uden for boblen og for, hvad det betyder for os og for vores efterkommere på længere sigt? Svaret er formentlig: Ja, det er en boble. Og ja, vi skal, og vi er i gang med at interessere os for livet uden for denne boble. Må jeg bare minde om, hvor stor en plads klimaet har fået også i den danske politiske debat på få år? Må jeg minde om, at vi i dag taler om at lovgive om virksomheders sociale ansvar, et fænomen, som vi for nogle få år siden blot havde hån tilovers for? Må jeg minde om, at millioner af mennesker verden over deltager i tusindvis af aktiviteter, organisationer med mere, som interesserer sig for de muligheder, der ligger uden for den industrielle, materielle og mekaniske vækstboble? Boblen er ikke resultatet af nogle få menneskers grådige og selviske adfærd. Boblen er et resultat af millioner af menneskers måde at tænke på; tankemåder, som er ved at være forældede. Det er det gamle industrisamfundets tankesæt, begreber og modeller, som udgør boblen. Men der er en virkelighed uden for boblen, som kalder på opmærksomhed – for at sige det forsigtigt. Eller som biologen E. O. Wilson (født 1929) har formuleret det: Der er en “*real real world*” uden for boblen (her citeret efter C. Otto Scharmer i *Teori U*).

Ineffektivitet var industrisamfundets oprindelige udfordring og opgave. Og effektivitet fik vi. En meget, skulle det vise sig,

dyr og kortsigtet effektivitet. En ny form for effektivitet er det bæredygtige samfunds udfordring. Bæredygtig effektivitet og produktivitet. Og bæredygtige virksomheder og samfund er det 21. århundredes store udfordring. Liv er hovedværdien i et bæredygtigt samfund. Liv skaber liv, og liv skaber betingelser for nyt liv. En bæredygtig aktivitet er karakteriseret ved, at man kan gøre den om igen og igen, uden at naturressourcer bliver ødelagt. Inde i den industrielle boble var økonomi og penge hovedværdien; men når økonomi bliver hovedværdien, mister vi den langsigtede sociale og økologiske orienteringsevne. Alt for mange beslutninger og aktiviteter i industrisamfundet skader, ødelægger og destruerer liv. Men profit skal netop tjene liv – og ikke bare sig selv. Vores beslutninger skal tjene liv på kloden; vores beslutninger skal også være økonomiske i den forstand, at de skal hvile på bevidste kalkulationer, men det langsigtede mål skal være livet på kloden. Det overordnede og ultimative formål med lederskab skal være at beskytte og udvikle liv på kloden. Uden liv – ingen forretningsmuligheder. Intet fiskerierhverv uden fisk.

Jorden er flad

Overalt beror vores muligheder for forbedringer og for ansvarlig disponering over klodens ressourcer på vores evner til ledelse og lederskab. Ledelse og lederskab er den vigtigste enkeltfaktor, når det handler om at tage vare på klodens fremtid. Og med ledelses- og læringsforskeren professor Peter M. Senge (født 1947) formulering: *“Doing nothing is no longer*

an option.” En lektie, som vi endnu mangler at lære, men som dog efterhånden synes at være italesat på det mentale plan, er den gensidige afhængighed og samhørighed, der karakteriserer verden. Erkendelsen af, at alting hænger sammen. Erkendelsen af, at verden er lille og – som titlen på bogen – *Jorden er Flad* skrevet af forfatter og journalist Thomas L. Friedman (født 1953). Erkendelsen af, at kloden er skrøbelig. Vi kunne tale om en afhængigheds- eller samhørighedsverden, om afhængigheds- eller samhørighedstænkning og om afhængighed og samhørighed som en styrke. Vi mangler i høj grad at forstå dette også på handleplanet, men en meget vigtig begyndelse er gjort. Og det er blandt andet de seneste års globalisering, der har bragt eller væsentligt har bidraget til denne nye erkendelse. Uafhængighedstænkning var industrisamfundets varemærke. Enhver var – og skulle være – sig selv nok. Derfor gik ikke bare nationer og kontinenter, men også den enkelte virksomhed i krig. Krigstænkning, ensidig væksttænkning og et erobringssprog hører til den industrielle epokes kendetegn. Konkurrencefænomenet og markedsøkonomien kan og skal næppe afskaffes. Disse fænomener og konstruktioner ser ud til at indeholde svar og muligheder, som det ellers er meget svært at finde eller udvikle. Men vi må forestille os en regulering, en tæmning, en mere vis og en langt mindre selvdestruktiv indretning af verdens markeder og institutioner, end vi kender i dag. Lad os indtil videre blot kalde det en naiv betragtning og indretning, men strengt taget burde det ikke være svært at forestille sig det, heller ikke i praksis, når man betænker omkostningerne ved den nuværende form for konkurrence,

frihed og markedsøkonomi. Afhængigheds- og samhørighedsforståelse er et kendetegn ved det bæredygtige samfund. Og så er det værd at erindre, at det, der er naivt i dag, meget vel kan være realistisk om fem år.

En interessant bog om *Vi-tænkning* (*We-Think* af C. Leadbeater) taler ligefrem – blandt andet i lyset af de enorme og nye muligheder med internettet – om en ny verdensorden, om en helt ny verden. Menneskehedens udfordringer er blandt andet at udnytte alle de muligheder, der findes i internettet, muligheder for at arbejde sammen på nye måder, udvikle demokratiet mere, end det allerede er sket, fremme frihed og lighed og være kreativ sammen på nye måder. Taler vi om at udnytte den viden, der allerede findes i verden, åbner der sig helt nye muligheder med internettet. For eksempel for enkeltmenneskets deltagelse i politik, kultur og økonomi – og ledelse. Flere mennesker end nogensinde vil være i stand til at deltage, give deres mening til kende, give deres stemme, give deres viden og ideer til helhedens smeltedigel. At dele og kombinere viden og ideer er en stor udfordring – og mulighed. Men det er værd at minde om, som Peter Kemp gør det i bogen *Verdensborgeren*, at udveksling af informationer ikke nødvendigvis er et kommunikativt fællesskab, for dette forudsætter, at parterne erkender et ansvar for hinanden. En kommunikation er kun forpligtende og livgivende, hvis den ikke blot er udveksling af informationer, men er et fælles handlingsliv i gensidigt hensyn.

Udviklingen af internettet lægger op til at betragte verden fra et helt andet udkigspunkt, som blandt andet handler om, at hvad

vi deler, er lige så vigtigt, som det vi ejer. At hvad vi har sammen, er lige så vigtigt, som det vi beholder for os selv. At hvad vi vælger at forære bort, muligvis spiller en større rolle, end hvad vi tager os betalt for. I en materiel økonomi er du, hvad du ejer. I en ide- eller videnøkonomi er du, hvad du deler med andre. Du er, hvem du er forbundet med, hvem du er i netværk med og hvilke ideer, billeder, videoer, links eller kommentarer, du deler med andre. Dette er internettets store bidrag: At det tillader flere mennesker at dele ideer med flere mennesker på flere måder end nogensinde tidligere. Ledelsesmæssigt og organisatorisk åbner det for mange nye perspektiver. Et menneskes og en virksomheds styrke beror i stadig stigende grad på, hvem de og den er i kontakt med, om hvad og på hvilke måder. Det handler om samarbejde, netværksforståelse, netværksopbygning og netværksledelse. Og omvendt består stærke netværk af stærke, selvberørende og selvbevidste mennesker. Mennesker og virksomheder er både selvstændige og alene og er samtidig til i kraft af de andre.

En ny virksomhedsopfattelse

Det bæredygtige samfund kommer ikke af sig selv. Vi skal både dannes og uddannes til det. Vi skal udvikle og udveksle begreber om det bæredygtige samfund. Vi skal udvikle det nye tankesæt, der skal erstatte det industrielle samfunds snævre og kortsigtede forståelse og tilgang. Dannelses- og uddannelsesmæssigt begynder det med børn og forældre, det fortsætter i børnehave og skole, det fortsætter i professionsskoler og universiteter, og

det konkretiseres og praktiseres i virksomhederne. Virksomhederne vil komme til at spille mange og store roller, når bæredygtighed skal implementeres i stor skala. Vores demokratiske former og praksis skal givetvis også udvikles i de kommende år, men vi kan ikke antage og forvente, at de politisk valgte ledere kan udtænke, formulere og løse alle de ideer og udfordringer, som dette indebærer. Enkeltindivider og virksomheder skal i langt højere grad bidrage. Til det bæredygtige samfund hører et nyt billede af den ansvarlige virksomhed, den ansvarlige ledelse og ejer og den ansvarlige medarbejder og forbruger.

Man kan skelne mellem virksomheders frivillige og lovpligtige ansvar. Det er åbenbart, at mange virksomheder påtager sig et socialt og miljømæssigt ansvar. Jeg forestiller mig, at vi i Danmark, i EU og i FN – og også i andre regionale eller overstatslige organisationer – i de kommende år vil lovgive på nye måder om virksomheders ansvar. Virksomheder og deres ledelser har formentlig alt for vidt spillerum i mange lande med hensyn til, hvilke produkter, produktionsprocesser, materialer og tilsætningsstoffer med mere, det er tilladt at producere, tilrettelægge og bruge. Man må forestille sig national og international lovgivning, der markant indsnævrer rummene for ikkebæredygtig adfærd fra virksomhedernes og forbrugernes side. For adskillige år siden fik vi i Danmark et begreb, *Amba*, som betyder: *Andelsselskab med begrænset ansvar*. Jeg tror, at vi – billedligt talt – skal have færre selskaber med begrænset ansvar og flere *Selskaber med mere ansvar*, *Smma*. Sagt på en anden måde, så må selve virksomhedsbegrebet i de kommende

år ændres i retninger, der gør det lige så naturligt og attraktivt at tænke og handle langsigtet og bæredygtigt, som det i dag er naturligt og selvfølgelig at tænke og handle kortsigtet og ikke-bæredygtigt. Mange af de nødvendige ændringer vil komme, fordi virksomhederne beslutter det. Andre vil komme på grund af ændret national og international lovgivning.

Essensen i en ny teori om lederskab og ledelse må være at tage ansvar for levende aktiver, *living asset stewardship*, som J. Bragdon taler om i bogen *Profit for Life*. Det afgørende i denne nye teori er sondringen mellem levende aktiver (mennesker og natur) og ikkelevende aktiver (kapital). Jeg påstår, at levende aktiver er vigtigere for virksomheders produktivitet og langsigtede success, end ikkelevende aktiver (kapital) er. Forklaringen er meget enkel: Levende aktiver er kilden til, forudsætningen for ikkelevende aktiver. Pengekapital og ikkelevende produktionskapital kan ikke eksistere og fungere uden mennesker og natur. Vores mest intelligente maskiner, herunder supercomputere, kan ikke fungere uden menneskelig støtte og viden og ej heller uden naturen.

Som på så mange andre områder har mennesket tilbage i historien haft indsigter, der er gået tabt eller er blevet undertrykt. Det gælder tilsyneladende for eksempel, når det handler om vores viden om menneskers hjerte og hjerne. Betragter vi såvel helt ny som meget gammel viden, ser det ud, som om mennesket ved, kan se og ser med både hjerne og hjerte. At hjertet og menneskets krop besidder stor viden, indsigt og skelneevne.

Dalai Lama taler om evnen til omhyggelig skelnen, og denne evne forudsætter hjertets medvirken. Udvikling af bæredygtige virksomheder og samfund kan kun komme i stand i stor skala, såfremt menneskeheden genfinder og genlærer evnen til en omhyggelig skelnen, evnen til at lytte og tænke med såvel hjerte som hjerne. Hjertets visdom er uløseligt forbundet med den visdom, der skal være til stede for at værdsætte, forstå og implementere bæredygtighedsprincipper i stor skala i verden.

Hvis vi studerer de virksomheder, der arbejder med den sociale og miljømæssige ansvarlighed, så finder vi virksomheder, som selvfølgelig er forskellige, men hvor der ser ud til at være nogle klare mønstre, som blandt andet J. Bragdon har påvist det i en nyere undersøgelse, nemlig: 1) En autentisk mission og vision og værdier, der er udsprunget og født inde i virksomheden selv, og som har en klar forbindelse til hjertet, det vil sige værdier og holdninger, som mennesker i og uden for virksomheden føler for. 2) En decentraliseret netværksorganisation, der er baseret på et princip om hjælpsomhed, hvor man stoler på sine medarbejdere, og hvor medarbejderne har en udstrakt grad af mulighed for og forventes at arbejde med selvorganisering. 3) En kultur, der er karakteriseret ved en tjenende ledelse, hvor lederens rolle er at tjene medarbejderens professionelle udvikling og vækst, og hvor medarbejdere bliver behandlet som betydningsfulde aktiver frem for som omkostninger og mulige forpligtelser. 4) En forpligtelse til kontinuerlig læring, der tillader medarbejdere at eksperimentere og fejle i deres arbejde med at være innovative og kreative. 5) En historisk klog

og forsigtig finansiel ledelse, som reflekterer en klar intention om at praktisere en bæredygtighedspolitik og være rettet også mod fremtidige generationer. Det er meget brede formuleringer, men også i en skole- og uddannelsessammenhæng kan man lære af disse fem punkter, når det handler om praktisk ledelse og samarbejde.

Nogle få mennesker kan ændre verden

Mennesker kan vælge. *“Never doubt that a small group of committed citizens can change the world. Indeed, it’s the only thing that ever has,”* siger Margaret Mead (1901-1978), der regnes for én af de mest indflydelsesrige kvindelige forskere og tænkere inden for det socialvidenskabelige område. Det er noget helt specielt ved mennesket, at mennesket har en evne til både at forudse og vælge fremtid. En evne til at træffe beslutninger om fremtiden. Det er her, lederskabsopgaverne og lederskabsmulighederne opstår. Vi har valgmuligheder. Set i et langt historisk perspektiv har mennesker været bemærkelsesværdigt hurtige til at lære nyt og til at træffe nye beslutninger i lyset af det indlærte. En enorm opfindsomhed har præget menneskehedens udvikling. Der er mange kilder til fremtidig optimisme. Menneskets evne og lyst til at lære er én af dem. Og der bliver i overmåde rigt mål behov for denne evne. En anden kilde til håb og optimisme er, at menneskeheden allerede nu, blandt andet gennem en enormt omfattende videnskabelig forskning, har akkumuleret en viden, hvoraf formentlig kun en brøkdel er implementeret og nyttiggjort. At bringe denne viden i anvendelse

delse er en af menneskehedens store udfordringer og muligheder. Det er ikke formaliseret viden og erfaring, vi mangler. Vi mangler evnen, og måske også viljen, til at nyttiggøre den viden, vi allerede har.

Vi har udviklet en meget simpel enten-eller-tænkning. Det er enten det ene eller det andet. Vi har svært ved at rumme paradokset, vi har svært ved at bevæge os det trin højere op, der kan rumme den tilsyneladende modsætning. Vi har for eksempel svært ved at forene en kortsigtet optimeringstænkning med en langsigtet bæredygtighedstænkning, men vores fremtidsrealitet er, at det skal vi kunne mestre. Det kan vi kun lære og praktisere, hvis vi suspenderer nogle af de værdier, begreber, forestillinger og antagelser, som hidtil har været styrende for mennesker, virksomheder og samfund.

Vores børn er vores egentlige kapital. Det vil tilkomme vores børn og børnebørn at nytænke og nyudvikle mange ting. Vores børn kommer til at stå med meget store opgaver og udfordringer. Det er et stort ansvar – det største ansvar – for den nuværende generation af voksne, det vil sige os, at støtte børnene i deres udvikling, støtte udviklingen af børnenes forskellige intelligenser, formulere den grundlæggende viden, som børnene skal tilegne sig, være med til at udvikle børnenes evne til at leve, eksistere og udvikle den ansvarlighed og etik, der kommer til at præge børnene som fremtidige borgere, medarbejdere, politikere og ledere. “*Barnet er urgenstanden for ansvaret,*” siger filosofen Hans Jonas i bogen *Answarets princip*.

Må jeg i den forbindelse minde om et forhold, som forfatter og dr. phil. Jes Bertelsen gør opmærksom på i sin lille bog *Et essay om indre frihed*: “Det er vigtigt i denne sammenhæng at blive ved med at skelne, forstå og fastholde forskellen mellem det tillærte og det naturlige. Vi synes alle at være født med evnen til venlighed (empati), evnen til opmærksomhedsklarhed (selve den øjeblikkelige vågenhed) og evnen til selvberoenhed (centrering, hjertekontakt). Hvad børn og unge i 7-18 års alderen har brug for, er støtte til fastholdelse og udvikling af disse evner.” Det skal vi huske, når vi taler om skoler for børn og unge. Der vil blive stillet meget store krav til os og vores uddannelsesinstitutioner i fremtiden. Der burde ikke være nogen vigtigere opgave i samfundet end at tage vare på samfundets børn og unge. I Danmark gør vi meget, men vi lever ikke op til dette krav, når vi ser det i forhold til de muligheder og potentialer, vi har.

“*The business of business is business,*” sagde nobelprismodtager i økonomi Milton Friedman (1912-2006) engang. I en artikel i New York Times Magazine skrev han den 13. september 1970: “*The social responsibility of business is to increase its profits.*” Det er en skarp udtalelse, der selvfølgelig her er taget ud af sin sammenhæng, men som set ud fra dagens forudsætninger alligevel er meget usædvanlig. I dag bør vi måske sige: *The business of business is life – and business.* Selvfølgelig skal en virksomhed drive forretning. Selvfølgelig skal der komme vindmøller ud af en vindmøllefabrik. Selvfølgelig skal kunder ekspederes i en detailforretning. Selvfølgelig skal ældre mennesker plejes på et plejehjem. Selvfølgelig skal de syge behandles på et hospital.

Selvfølgelig skal millioner af opgaver løses, og til det formål har vi, og vil vi, fortsat have organisationer, men disse organisationer behøver ikke at være organiseret og ledet på samme måder, som det sker i dag. Snarere må vi tværtimod forvente, at mange opgaver vil blive løst, men inden for helt andre ledelsesmæssige og organisatoriske rammer end nu. Og de mål og formål, der vil være styrende i fremtiden, kan og skal være flere og andre end nu. Selv om det tilsyneladende er at gå til yderligheder, vil jeg sige, at vores børns tilstand vil være den vigtigste enkeltindikator på, om vi er lykkedes med vores lederskabsmæssige ansvar både på samfunds-, virksomheds- og familieniveau. Når ethvert barn får den fysiske, følelsesmæssige og spirituelle støtte fra familie og samfund, der skal til for at udfolde og virkeliggøre dette barns fulde potentialer, så ved vi, at vi er på rette vej. Der er lang vej igen, selv i vores eget land, og til dette skal alle, du og jeg som borgere, vælgere og forbrugere, og også vores virksomheder, bidrage.