

Den Bæredygtige Organisation – Fremtidens vigtigste komponent til din konkurrenceevne

"I skal skabe en bæredygtig organisation, fordi I vil vinde over jeres konkurrenter – ikke fordi I skal redde verden!" Sådan lød mit svar til en gruppe erhvervsledere, da snakken hurtig kom til at handle om det allestedsnærværende ord "bæredygtighed". What to do?

En af de allerstørste diskurser, der i øjeblikket rammer enhver privat virksomhed, er kravene om at udvikle bæredygtige løsninger. Du og din ledergruppe har formentlig allerede været på flere konferencer, hvor oplægsholdere har fremhævet, at samfundet vil kræve flere bæredygtige løsninger fra erhvervslivet.

Diskursen er oftest pakket godt ind i FN's 17 verdensmål med dertilhørende 169 delmål, som tilsammen skal give os platformen til at gøre verden et bedre sted at leve – også for fremtidige generationer.

Lad os redde verden – men gør det ved at slå dine konkurrenter

Det er bestemt ikke fordi, vi skal negligere de 17 verdensmål, ej heller alvoren i behovet for nødvendige reformer, så vores børn og børnebørn overtager en verden, der er bedre, end den vi selv overtog. Det kan bare være svært for en lille eller mellemstor virksomhed i Bording eller Vordingborg helt at rumme hele pakken på én gang.

Ofte ender bæredygtighedssporet diffust eller højest som et par tilføjelser til det i øvrigt fyldte corporate sprog – *"psst....husk nu at bruge ordet bæredygtighed"*. Derfor er det vigtigt, at bæredygtighed i det private erhvervsliv kobles på virksomhedernes forretningsstrategier. Hvis private virksomheder skal gøre en forskel ift. verdens største udfordringer, kræver det, at dem der går forrest ift. bæredygtighed også formår at vinde markedet fra sine konkurrenter. Et element i den vinderstrategi er at skabe en bæredygtig organisation!

En bæredygtig organisation er forudsætningen for at skabe bæredygtige løsninger

At skabe en bæredygtig organisation skal ikke forveksles med det at skabe bæredygtige løsninger. Det sidste fokuserer på en given udviklings- og produktionsproces, mens den bæredygtig organisation fokuserer på virksomhedens langsigtede evne til at skabe konkurrencedygtige forretninger, der ydermere bidrager positivt til samfundets udvikling uden at kompromittere medarbejdernes værdisætning.

I fremtiden er det ikke nok at kunne tjene penge. Kunderne og dine ansatte vil også stille helt eksplicitte krav til, at din virksomhed står på mål for, hvordan I tjener jeres penge. Det kræver, at du udvikler en bæredygtig organisation, der kontinuerligt arbejder med en forretningsmodel, der balancerer samfund, organisation og ledelse.

Din virksomhed skal bidrage til en samfundsmæssig værdikæde – forstå den og dyrk den!

Vi kan ikke alle være Novo Nordisk, LEGO eller Vestas, der har en klar social samfundsfortælling om, hvordan de bidrager til, at verden bliver et bedre sted. Men tiden hvor en virksomhed udelukkende kan præsentere sig som en virksomhed, der laver møbler, møtrikker eller robotter, uden at placere sig selv i en samfundsmæssig værdikæde, er ved at rinde ud.

Det betyder ikke, at du skal have en overgjort eller absurd fortælling om, hvordan dit bageri redder verden kage for kage. Det handler om, at du forholder dig til – og identificerer - hvilke samfundsmæssige værdikæder din virksomhed indgår i ift. det omkringliggende samfund.

Det kan enten være via jeres produkter, som hjælper jeres kunder med at løse et socialt behov eller hvordan jeres produkter understøtter en industri, der har en stærk position i samfundet. Det kan også være

deres måde, hvorpå I skaber jeres produkter, eller det samfundsansvar I løfter ved at være en virksomhed, der ansætter folk fra lokalområdet.

Jeres samfundsmæssige værdikæde skal være en del af virksomhedens DNA og være et klart omdrejningspunkt i jeres forretningsstrategi.

Din virksomhed skal kunne balancere mellem forskellige organiseringer

Det er sjældent, at de medarbejdere, der står for din produktudvikling, er de samme mennesker, som står for at produktoptimere og strømline produktet til at kunne indtræde konkurrencedygtigt på markedet. Forskellige roller og opgaver kræver forskellige styringslogikker, såfremt du ønsker at indfri det fulde potentiale i dine medarbejdere.

Langt de fleste virksomheder tilbyder i dag kun ansættelsesforhold, hvor ansatte placeres i mere eller mindre hierarkiske organisationer med klart definerede regler for beslutningsprocesser, informationsflow og arbejdsfællesskaber. En bæredygtig organisation kan balancere mellem forskellige organiseringer og dermed også forskellige typer af ansættelsesforhold.

I sommeren 2018 mødtes toneangivende topchefer både i Boston og i München, og her konkluderede de, at én af virksomhedernes største udfordringer er evnen til at opbygge organiseringsformer, der både understøtter en hård konkurrencedygtig drift ift. den nuværende kerneforretning samtidig med at hurtige ændringer i kundebehov/samfund skal indfanges i nye produkter til fremtidens kerneforretning.

Hierarkiets styringsprincipper er ofte udskældt – også ofte uberettiget. Styringslogikkerne i hierarkiet har sine helt store force i at optimere en allerede eksisterende kerneforretning. Forudsigelighed i produktionen, klare roller og ansvar og høj leverancesikkerhed til kunderne er ofte en livsvigtig kapabilitet for en virksomhed. Til gengæld har den store svagheder ift. at sikre innovation.

Derfor skal din virksomhed både formå at sikre en løbende balance mellem hierarkiske og mere løskoblede organiseringsformer alt efter, hvad din virksomhed har brug for. Ønsker du at øge innovationskraften i virksomheden er du nødt til at løse den hierarkiske organisering, så dine udviklingspersoner får friere arbejdsbetingelser, der giver større muligheder for at kunne ideudvikle, eksperimentere og ressourceallokere virksomhedens ressourcer med en langt større risiko end hierarkiet normalt tillader.

Din virksomhed skal betragte medarbejderne som en langsigtet aktieinvestering

En bæredygtig organisation kigger på medarbejderne som en langsigtet aktieinvestering, hvor man arbejder strategisk med at øge værdisætningen for den enkelte medarbejder år for år. Og nej, det har ikke noget med løn at gøre. God ledelse, meningsfulde arbejdsvilkår og en motiverende opgaveportefølje bliver fremtidens konkurrenceparametre – løn kan alle give.

Allerede i dag er folk begyndt at "rate" deres tidligere arbejdsgivere på diverse jobportaler – hvis du tror den udvikling er en døgnflue, så tager du fejl. De digitale generationer vil i fremtiden i endnu højere grad videndele deres erfaringer, og det vil have afgørende betydning for din virksomheds langsigtede konkurrenceevne, at I omtales som et sted, hvor tidligere ansatte føler, at de har gjort en god investering i deres arbejdsliv i den tid, de har arbejdet hos dig.

Fremtidens arbejdskraft er hverken ledelsesresistente eller organiseringsforskrækket, men de vil i højere grad stemme med fødderne end tidligere generationer. Hvis ansættelsesforholdet ikke giver mening, finder de et andet job. Du er nok deres chef, men de vil forlange, at du skal gøre dig fortjent til at være deres leder. Du kan godt organisere dem i en bestemt afdeling, men de vil insistere på, at opgaven sætter holdet og arbejdsformen, og ikke hvad en given struktur dikterer.

En bæredygtig organisation er først og fremmest et konkurrenceparameter

At være en bæredygtig organisation er først og fremmest et konkurrenceparameter ift. dine konkurrenter. Der findes ikke én opskrift ift. at balancere de forskellige dimensioner – den skal udvikles, så den passer til din virksomheds oprindelige DNA.

Fremtidens dygtigste medarbejdere og ledere ønsker at være en del af en organisation, der lykkedes med mere end blot profit. En bæredygtig organisation vil derfor også kunne tiltrække de klogeste hoveder, og dermed skabe de bedste forudsætninger for at udvikle fremtidens bæredygtige løsninger, der kan dominere og vinde markedet. Derfor er den bæredygtige organisation midlet, der kan hjælpe den enkelte virksomhed med at bidrage til den helt store ambition, der ligger i FN's 17 verdensmål.

Christian Terkelsen, Craftsmanship.nu