



AF LEDELSESRÅDGIVER,
BETTINA SKÅRUP,
AKSIA INSTITUTE

GRØNNE LEDER- UDDANNELSER?

I gennem de senere år har beslutningstagere, politiske aktører, udbydere, rekvirenter, studieansvarlige, undervisere, censorer og ikke mindst lederne selv drøftet spørgsmålet om, hvorvidt den stigende akademisering af lederuddannelserne er en rigtig strategi eller ej. Mange kursusudbydere er blevet forpligtet på certificeringer og regulært pensum, og den mere adfærdsregulerende og individuelt lederudviklende dimension af lederuddannelserne er mange steder blevet afløst af teoretiske tekster, undervisning, selvstudium, skriftlige opgaver og kompetencegivende eksaminer.

Om det er den rigtige udvikling er der mange meninger om. Personligt tror jeg ikke, at hverken ledere eller organisationer bliver ringere af, at man som leder har fået anledning til – også på skrift – at reflektere over, hvilke normer og værdier, og hvilke teoretiske traditioner, der ligger bag, den måde man nu eller i fremtiden vil bedrive ledelse på. De teoretisk funderede lederuddannelser har helt klart sine forer og er nok i stigende grad et nødvendigt supplement, både i forhold til den daglige hands on læring og i forhold til den oftest fornuftige brug af mentorer, coaches, ledernetværk og andre sparringspartnere. De kontekster hvori der skal bedrives ledelse er i høj grad blevet så komplekse, at analytisk-refleksive kompetencer er blevet afgørende.

AKADEMISERING

En af udfordringerne ved en akademisering er dog, at det kan være vanskeligt for udbydere at bidrage med nye *normative* tilgange. Måske står de private udbydere stærkere her, da de ikke er underlagt samme forestilling om videnskabelig neutralitet, som de offentlige udbydere og certificeringsmyndigheder

er. Omvendt er det i dag blevet sværere at sælge lederuddannelser, der ikke er godkendt som en offentligt anerkendt kompetencegivende uddannelse af myndighederne.

Spørgsmålet her drejer sig derfor om hvorvidt myndighederne, der ellers primært forholder sig til akademisk niveau, viden, færdigheder og kompetencer, fremover skal turde at svinge en politisk fane, der ikke direkte har at gøre med spørgsmålet om, hvilke ledelsesfaglige perspektiver, der anses for de rigtige – men som også stiller normative krav, der fx er *miljøpolitisk* funderet. Hvis man politisk vil til at have et grønnere Danmark, vil lederuddannelser være et rigtig godt sted at inspirere og forpligte den målgruppe, der lokalt træffer beslutningerne, nemlig lederne og cheferne.

Om det skal være frivilligt eller netop et krav til alle lederuddannelser, at de også sikrer viden, færdigheder og kompetencer inden for miljø og bæredygtighed, må vi overlade til politikerne at afgøre, men sikken en effekt man kunne opnå, hvis alle ECTS-lederuddannede ledere fremadrettede begyndte at agere miljømæssigt ansvarligt!

Målet er naturligvis ikke at gøre de ansatte i miljøafdelingerne arbejdsløse, men derimod at skabe et langt bedre grundlag for gennemførelsen af diverse kampagner, tiltag og lovkrav. Endvidere at skabe et grundlag for, at miljøtiltag ikke primært skal gennemføres som påbudte krav oppefra, men at ledere (og medarbejdere) nedefra i organisationerne fremover selv skal initierede tiltag – og stille krav opadtil. De yngre generationer på arbejdsmarkedet vil bidrage aktivt hertil og begynder i disse år netop også at lægge et stigende pres på, at lederne – offentlige og private – formår at agere ansvarligt. Formuleres der i virksomhederne fx en samlet strategi for ansvarlige og bæredygtige indkøb i

hele organisationen, er det jo netop en forudsætning, at lederne ude i de enkelte afdelinger, har kompetencerne til at forstå og implementere de strategiske beslutninger.

BESPARENDE MILJØTILTAG

Lederne skal via lederuddannelserne naturligtvis ikke gøres til eksperter i miljø- og klimastof, men de skal fx uddannes til *hele tiden* at stille krav til interne og eksterne leverandører. De skal uddannes til at skabe *udvikling* og *forandringer* i organisationerne via besparende miljøtiltag, frem for besparelser alene, da der netop på miljø- og klimaområder er mange penge at spare og nye innovationer at hente, hvis bare man vil.

Ingen tvivl om, at det vil fordre en anderledes tilrettelæggelse af undervisningen, hvis fx 'rekruttering og fastholdelse', skal erstattes med undervisning i, hvordan man – *via et øget fokus på miljøet* – får skabt og tiltrukket engagerede, stolte og committede medarbejdere. Eller hvis undervisningen i fx 'strategi og forandringsledelse', skal centrere om cases og eksempler, der drejer sig om styring og strategisk implementering af miljøkrav, miljøkrav som 'brændende platforme' og miljøansvar som en af fremtidens konkurrenceparametre.

Offentlige såvel som privatansatte ledere skal, via de grønne normative lederuddannelser, endvidere uddannes i, hvordan man bruger diverse miljøkrav som *drivere for innovation*, så de stødt stigende krav ikke blot opleves som endnu en begrænsende faktor, men derimod en mulighed for nytænkning. Kompetencer i hvordan man ledelsesmæssigt håndterer offentligt-private partnerskaber (OPP) kan derfor også med fordel indgå i fremtidens lederuddannelser, da mange tegn tyder på, at

det bl.a. bliver evnen til at *samarbejde* på tværs af sektorerne, der skal bidrage til såvel øget vækst i den private sektor, som en effektivisering og nytænkning i den offentlige sektor. *Lederrollen* vil fremadrettet derfor også være præget af, at man løbende enten skal agere som 'grøn' kravstiller i forhold til leverandører, eller at man – som leder for eller i en leverandørvirksomhed – skal kunne agere strategisk i forlængelse af de stødt stigende miljøkrav fra indkøbere og myndigheder.

Lederen bliver dermed en politisk aktør, men pointen her er jo, at det – fx i forhold til miljøområdet – jo netop ikke kan være anderledes. Enten *vælger* man at agere, eller også *vælger* man at lade være med at tage ansvar. Den normative drejning af en lederuddannelse kan derfor også i praksis bruges til at illustrere pointen om, at ledere og chefer i dag er blevet politiske aktører. Decentraliseringer og bemyndigelser gør jo, at den enkelte leder eller chef skal beslutte, hvilke krav de stiller til deres leverandører – om det drejer sig om kuglepenne, legetøj, rengøringsmidler, gulvtæpper, forarbejdningsmetoder eller krav til leverandørernes underleverandører.

Offentlige ledere forventes snart at blive forpligtet på at kunne agere som miljømæssigt ansvarlige kravstillere, men også de private virksomheder skal – i forhold til de lederuddannelsesudbydere de samarbejder med – stille krav om, at lederne lærer at arbejde strategisk og innovativt med bl.a. miljøkrav og kundekrav. Ofte vil det kunne åbne helt nye markeder og vækst for de private virksomheder, da kravene vil forpligte til nytænkning. Og da konkurrenterne forventeligt står overfor samme krav om miljømæssigt ansvarlige produkter og produktion, bør 'en grøn drejning' være et afgørende parameter for valg af lederuddannelsesudbydere fremover.

Hvordan det konkret skal gribes an for udbydere og rekvirenter (og politikere) kan ikke entydigt afgøres her. Dog anses det for afgørende, at alle parter forholder sig aktivt til, om ikke tiden er inde til, at der *også* stilles krav om miljøansvar i de uddannelser, som lederne i dag bruger relativt mange timer på at gennemføre – og som der af virksomhederne investeres relativt mange ressourcer på. Kan man overhovedet forsvare *ikke* at gøre det?