

Bæredygtig hverdagsledelse

Af Signe Bruskin, Ph.d., foredragsholder og forfatter

Stress, udbrændthed, for ikke at tale om klimakrise... Der er vist ikke den store tvivl om, at vi bliver nødt til at stræbe efter at få bæredygtighed ind på agendaen, sørge for at det bliver en del af vores lederskab. Men det store spørgsmål er, hvordan gør jeg det i morgen? I morgen når jeg går på arbejde som offentlig leder, hvor gode intentioner om bæredygtighed hurtigt bliver overskygget af hverdagens trummerum og en fuldt booket kalender. Hvordan sikrer vi at bæredygtighed bliver en del af hverdagen - at medarbejderne mærker, at det er det vi stræber efter? For at finde svaret på netop det, må vi starte fra den modsatte ende. Starte i hverdagen, i det nære, dér hvor vi finder svar på, hvad der gør at medarbejderne trives og at arbejdet giver mening for den enkelte.

Fra global til lokal

Kigger man på hvad der påvirker trivslen blandt medarbejdere – både positivt og negativt – er det de nære forandringer. Det er altså ikke nødvendigvis de nye strategiske forandringer, de nye reformer eller digitalisering, men derimod de små forandringer: Mikroforandringerne. Det er de forandringer, der ændrer vores hverdag, ændrer vores daglige arbejde og relationer. F.eks. påvirker det os typisk mere at få en ny kollega end at der er kommet en ny direktør, med mindre det altså er en vi skal arbejde tæt sammen med (Bruskin, 2021).

Det kan virke paradoksalt at katastrofer, klimakrise og krige suser om ørerne på os, mens vores trivsel er mest påvirket af.. kaffen. Men ikke desto mindre er det stadig det nære, mikroforandringerne, der er afgørende for arbejdsmiljøet, trivslen og ikke mindst, om vi begynder at kigge os omkring for at finde en ny arbejdsplads.

Men der er en sammenhæng. Så længe nye reformer ikke betyder noget for vores hverdag, ja, så tænker de fleste ”business as usual”, men så snart de nye reformer betyder nye arbejdsopgaver eller når besparelserne betyder et farvel til yndlingskollegaen, så rammer det os. Så føles mikroforandringerne radikale og påvirker vores trivsel. Det er her forandringerne giver mening. Hvilket også åbner op for et stort potentiale. For når vi går fra, at det er en abstrakt vision eller en ny reform til det bliver noget, der påvirker vores hverdag, så giver det pludselig mening. Med andre ord når medarbejderen forstår, hvad visionen eller reformen betyder ”for mig” i morgen, så giver visionen eller reformen pludselig langt mere mening.

Fra katastrofer i verden til kaffe på kanden

Det samme gælder når vi skal lykkes med at få bæredygtigheden ind på arbejdspladsen eller lykkes med det regenerative lederskab. Så længe det forbliver en del af strategien, en del af lærebogen eller en abstrakt ledelsesfilosofi vil den enkelte tænke: jamen, jeg skal jo lave præcis det samme i morgen. Samme arbejdsopgaver. Samme kolleger. Det ændrer intet i hverdagen.

Så hvis vi skal lykkes med at få bæredygtighed ind på de offentlige arbejdspladser, handler det om at få det ned i øjenhøjde, ned på individniveau og ind i hverdagen. Få det masseret ind i organisationen som mikroforandringer. Få medarbejderne involveret i at få sat gang i mikroforandringer for alle bliver en form for forandringsagenter, når vi snakker mikroforandringer. For nu kan alle være med til at påvirke dem, hvilket står i kontrast til de ofte mere strategiske forandringer, hvor kun få reelt kan påvirke dem. Det handler om at gøre det synligt og mærkbart, så renovationsarbejderen, pædagogen, skolelæreren og regnskabsmedarbejderen forstår, hvad det betyder for dem i morgen.

Når bæredygtigheden bliver trukket ind på den offentlige arbejdsplads, bliver det måske synligt i form af økologiske kaffebønner. For først der kan vi se og mærke hvad bæredygtighed er for netop vores arbejdsplads. Nogle af de større forandringer, der er nødvendige for at skabe mere

bæredygtige offentlige arbejdspladser, kræver at det der bliver taget nogle store beslutninger – men de munder ud i små forandringer. Her er et par eksempler.

Regenerativ ledelse handler blandt andet om at tænke bæredygtighed ind i de materielle ressourcer. Er det muligt at lave nogle mikroforandringer som at printe mindre, sortere affaldet eller lave en "vild blomstereng" som fællesareal? Som udtrykket lyder "mange bække små.." Og netop ved at få sat gang de små forandringer, der får bæredygtigheden ind i hverdagen, gør også at medarbejderne føler sig som en del af projektet. De er selv med til at gøre en forskel, når de drikker den økologiske kaffe eller printer mindre.

Regenerativ ledelse handler også om at få balance i energiregnskabet – ikke kun forbruge energi men også skabe ny energi. Og det sker blandt andet ved at stoppe op og mærke efter, hvad der dræner og hvad der tanker op. Indlæg tænkepauser i en travl uge. Sørg for at der er tid til at reflektere, at der er energi til at tænke langsigtet og dermed også skabe energi på den lange bane. Pauser i løbet af dagen. Både kaffepauserne og fordybelsespauserne er vigtige. Så sørg for at få dem integreret i hverdagen. Læg dem i kalenderen.

Det betyder også, at snakker vi bæredygtighed, skal vi sikre, at det ikke kun er en stor organisatorisk transformation, men ligeledes kommer ned i mikroprocesserne i organisationen. Dér hvor vi kan mærke dem, fordi det er blevet til mikroforandringer. Lederens rolle bliver at sikre at bæredygtighed ikke blot er en del af strategien, men at det bliver taget ind og masseret ned i organisationen, så det bliver nært og noget man kan forholde sig til som medarbejder på en offentlig arbejdsplads. Bæredygtighed skal ned i mikroprocesserne i organisationen; ind i rutinerne, i det fysiske rum, i hverdagen. Dér hvor det er synligt og mærkbart.

Skab balance

Ledelsesparadokset tvivl og handlekraft er relevant at tage fat i, når vi snakker om forandringer (Lüscher, 2017). Typisk har vi anset handlekraft for at være altafgørende i lederrollen. Det er dér, hvor lederen tager ansvar og arbejder proaktivt. Hvilket er fint i tråd med ideen om at sætte

gang i nogle mikroforandringer for at lykkes med at skabe mere bæredygtige offentlige arbejdspladser. Men det er vigtigt at gøre plads til tvivlen. Det handler ikke altid om at løbe hurtigere, handle mere eller sætte gang i endnu flere initiativer. Nogle gange handler det også om at lade tvivlen spille en rolle. Stoppe op. Lytte til kollegerne, til medarbejderne. Måske ser de anderledes på verden, på hverdagen. Måske har de nogle ideer til at få skabt en mere bæredygtig hverdag. De er trods alt eksperterne på, hvad de selv synes er en god hverdag. Derfor bliver det at tvivle og lytte alfa og omega i at lykkes med bæredygtig ledelse. Samtidig behøver det at handle ikke altid betyde, at der skal søsættes flere forandringer, initiativer eller møder. Lad tvivlen komme dig og dine kolleger til gode og overvej om løsningen nærmere ligger i at aflyse et møde eller droppe et initiativ. Løsningen skal ikke altid findes i at lave nye forandringer eller booke til endnu et møde. Men det finder du kun ud af hvis du tillader dig selv at stoppe op og tvivle. Og lytte til dine kolleger og medarbejdere.

Ledelse sker i hverdagen

Som Dan Turèll sagde ”Mest af alt holder jeg af hverdagen” og netop det er vigtigt at huske på, når vi som offentlige ledere arbejder med bæredygtighed. Det skal ind i hverdagen. For hvis medarbejderne ikke holder af hverdagen, ikke trives eller ikke kan se meningen med at gå på arbejde, så mister vi dem. Så smutter de. Så for at lykkes med at få bæredygtigheden ind på de offentlige arbejdspladser, så lad os starte i det små. Tage et skridt ad gangen og stille os selv spørgsmålet: Hvilken mikroforandring vil jeg som offentlig leder sætte i gang i morgen for at bidrage til en mere bæredygtig arbejdsplads?