

3 tip til bæredygtighed i byplanlægningen: Sådan får I klimatøverne i gang

Hvorfor tøver nogle organisationer med at komme i gang med den grønne omstilling? Og hvad kan man gøre ved det? Det har Trine Plambech, der er leder af forretningsområdet Digital Grøn Omstilling ved Alexandra Instituttet undersøgt. Instituttet er som Godkendt Teknisk Service-udbyder sat i verden for at skabe værdi med digitalisering, og netop fordi bremsen i udviklingen tit er menneskerne, ikke teknologien, arbejder teknoantropologer, organisationspsykologer og forandringsledere med at afdække forandringsmodstand og overvinde den. I denne artikel får du et bud på, hvordan man får klimatøvende beslutningstagerne til at handle på den grønne omstilling.

Af Trine Plambech, leder af forretningsområdet Digital Grøn Omstilling, Alexandra Instituttet

Tip #1 Skru ned for argumentationen og op for empatien

Jeg talte engang med en byplanlægger, der troede, det var hans opgave at presse samarbejdspartnere og leverandørerne mod en bæredygtighedsagenda. Men mennesker motiveres hverken af pres eller data – heller ikke, når de er på arbejde og 'burde' træffe beslutninger baseret på fakta. Derfor bærer argumentation alene ikke altid frugt, selvom argumenterne kan være overbevisende nok.

Men hvad virker så? Hvad ved vi om mennesker, der skal træffe en beslutning? Vi ved, at det sjældent alene er ny viden, der får dem til at sige ja; det er tit psykiske forsvarsmekanismer, der får dem til at sige nej. Altså handler det om at 'slukke for' forsvarsmekanismerne, og det kan man kun, når man spørger, lytter og i øvrigt interesserer sig for, hvorfor den anden tøver. Hvad ligger der bag deres nej?

Tip #2 Find ud af, hvordan beslutningstagerne forholder sig til bæredygtighed

I forbindelse med et af vores forsknings- og innovationsprojekter har vi på Alexandra Instituttet talt med over 50 virksomheder for at finde ud af, hvordan beslutningstager og medarbejdere forholder sig til den grønne omstilling, og hvordan man kan få dem med. Vi har identificeret tre typer af klimatøvere: den moderate, den målrettede og frontløberen.

De moderate engagerer sig kun i grønne tiltag, hvis de skal, typisk på grund af lovgivning, regler eller andre krav udefra, eller hvis de samtidig kan spare penge, f.eks. pga. ressourcebesparelser. Denne type klimatøvere er ofte svære at få til at handle. Dialogen med beslutningstagerne kan med fordel handle om kommende dansk og international lovgivning, der skærper kravene til bæredygtighed og værdi-

kæde, hvilket deres kunder også kan bede om. Kan man ydermere spotte et potentiale for besparelser eller øget resiliens, kan det være lettere at få organisationens beslutningstager med på en fælles bæredygtig agenda.

For de målrettede er det vigtigt at komme foran på den grønne bølge, også mhp. konkurrenterne, og de fokuserer typisk på at udnytte ressourcer og materialer bedre. De målrettede beslutningstager vil ofte blive inspireret af andres succeshistorier og fortællinger om, hvordan de første små skridt blev til de næste store, mere ambitiøse og strategiske initiativer. De målrettede vil gerne tage deres del af læsset, men ikke alene, så de vil i høj grad blive inspireret af, at man går sammen og skaber en fælles ambition, hvor alle bidrager. Og det er vigtigt at kommunikere tydeligt om succeser undervejs.





Frontløberne tænker grøn omstilling strategisk ind i alle dele af virksomheden og er parate til at gentænke, hvilke produkter de overhovedet udvikler, hvordan de producerer, distribuerer, osv. Frontløberne er ofte initiativtagere; de har modet og viljen til at gå forrest og ved, at der kan ligge store sejre i at prøve noget nyt, også selvom det ikke altid lykkes. Frontløberne inspirerer gerne andre og agerer ambassadører. De ved, at der er god forretning i at være blandt dem, der leverer de løsninger, vi har brug for i fremtiden. Frontløberne kan være motiveret af at indgå i partnerskaber med andre frontløbere, som de kan knække nogle af de vanskeligste nødder sammen med.

Tip #3 Husk hinanden på, at vi er verdensmestre i omstilling

Flere af de organisationer, vi talte med i vores undersøgelse, fortalte os, at det havde været lettere at øge bæredygt-

tigheden, end de havde troet. Mange antager, at bæredygtighed er dyrt og besværligt. Naturligvis er der talrige problemer, der skal løses, før vi er i mål, men hvis vi minder hinanden om, hvad vi mennesker er i stand til at opnå, giver det tiltro til, at vi selvfølgelig også kan klare den grønne omstilling. Langt de fleste initiativer, en virksomhed eller by kan tage for at blive mere bæredygtig, er lavthængende frugter. Det vigtigste er at få din samarbejdspartner til at tage det første skridt. Derfor er det essentielt ikke at italesætte den grønne omstilling som uoverkommelig, besværlig og dyr. Som vi fandt ud af i vores samarbejde med virksomhederne, kan vi tit komme ret langt med forholdsvis enkle midler som f.eks. at vælge et nyt, mere bæredygtigt materiale.

I dag er de fleste organisationer og menneskerne i dem verdensmestre i omstilling: Tænk bare på, hvad der er sket med digitalisering siden 90'erne!

Selvfølgelig kan de, der blev digitale på en generation, også blive bæredygtige. Det er ikke så svært, som det virker, og der er masser af hjælp at få, især i Danmark. Som GTS-institut bliver vi bedt om at være den uvildige sparringspartner, der kan hjælpe organisationer med digital forandring, og vi oplever tit, at det er overraskende små midler, der skal til, for at skabe meget store forandringer. Ovenikøbet er motivationen blandt medarbejderne ofte i top, når det handler om grøn omstilling og ikke kun om digitalisering.

Du kan opleve Trine Plambechs keynote på Dansk Byplanlaboratoriums Byplanmøde den 6. oktober 2022 i Aabenraa. Trine Plambeck er leder af forretningsområdet Digital Grøn Omstilling ved Alexandra Institutet. Til hverdag arbejder hun med innovationsprocesser i krydsfeltet mellem mennesker og it på Alexandra Institutet. Med en baggrund i psykologi, it, forandringsledelse, landskabsarkitektur og en omfattende viden om brugerinddragelse og interaktionsdesign hjælper hun organisationer med at udvikle innovative løsninger, der understøtter digitalisering og bæredygtighed.