

STRATEGISK HÅLLBAR UTVECKLING

HÅLLBARHETENS OPERATIVSYSTEM

SOM BINDER IHOP ALLT ANNAT

PRESENTATION I FEBRUARI 2022

PROF. KARL-HENRIK ROBERT, PROF. GÖRAN BROMAN

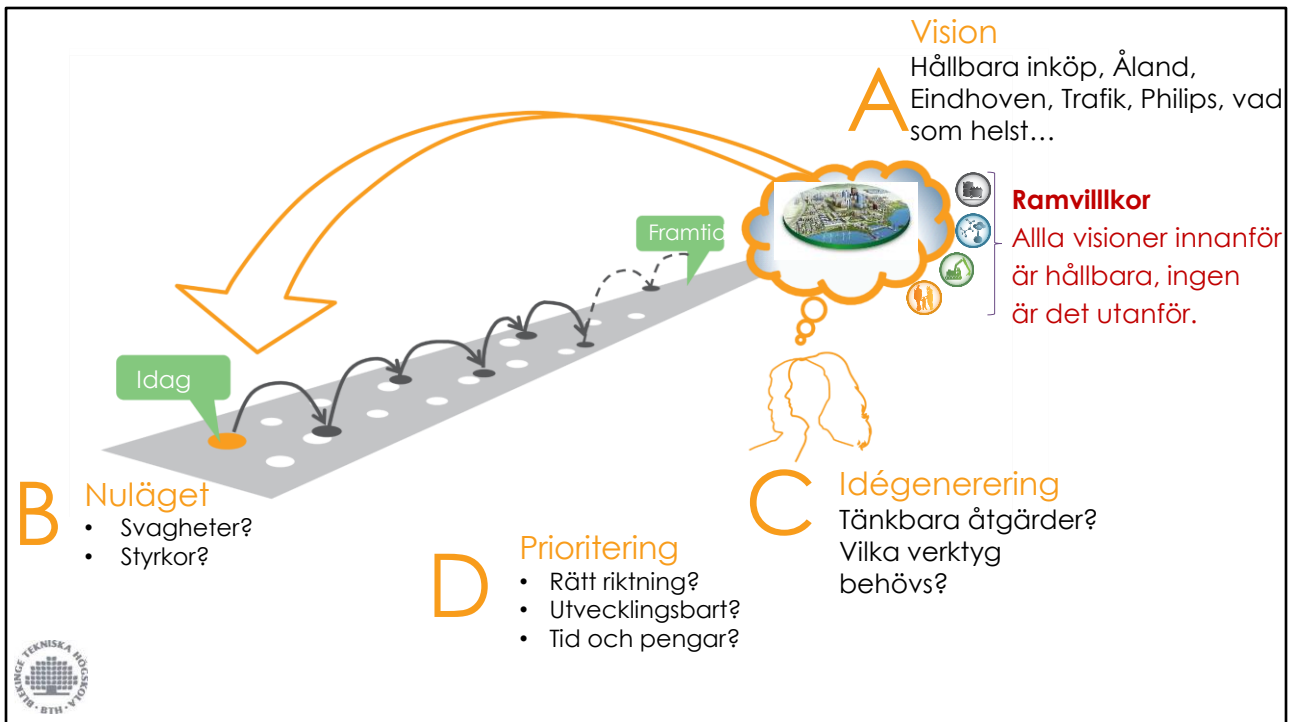
Reportage – SVT: www.svt.se/nyheter/lokalt/blekinge/bth-forskare-raddar-varlden

Temanummer: <https://www.sciencedirect.com/journal/journal-of-cleaner-production/vol/140/part/P1>

Referenser till vår workshop: I en temavolym av Journal for Cleaner Production, den vetenskapliga tidskriften med störst genomslag på hållbarhetsarenan, har den internationella frontlinjen inom ledarskap för hållbarhet publicerats. Via webbadresserna på bilden kan man läsa SVT:s reportage och se artiklarna i temavolymen. Den här presentationen sammanfattar det viktigaste innehållet. Vill du läsa mer på egen hand, börja med att skumma några *sammanfattningar* för att få en känsla för det viktigaste...

- Titta gärna på ledarartikeln av temavolymen där frontlinjen sammanställs och övriga artiklar presenteras.
- Ögna sedan gärna artikel 2, om Prisoner's dilemma, för att få en känsla för hur egenvärdet av hållbarhet döljs i dagens debatt.
- Ögna sedan artikel 3, om FSSD som sammanfattar 30 års samarbete för att ta fram den ledande strategiska metodiken för hållbarhet – HUR gör man.
- Ögna sedan artikel 6, som visar hur FSSD kan vägleda tvärssektoriell interdisciplinär samverkan.

Fångas du av andra artiklar när du läser ledarartikeln, låt oss veta vilka så skickar vi dem.



Den här bilden sammanfattar presentationen i en enda bild, Hållbarhetens ABC eller Operativsystem. Det handlar egentligen inte om att människor måste sätta sig för att plugga in artiklarna i samlingsvolymen, eller att försöka lära ut något nytt snårigt som skulle vara bättre än allt annat om hållbarhet. Innehållet i den här presentationen är istället, egentligen, självklart. För att kunna vara strategisk och systematisk, måste man *åtminstone* veta vart man vill (A). Man analyserar nuläget och möjligheterna i förhållande till vad man vill åstadkomma (B), och först *då* går det att vara strategisk och systematisk genom att ta fram adekvata idéer (C), och prioritera dem i strategiska steg-för-steg planer (D). Egentligen operativsystemet för all strategi, som t ex i SWOT analyser.

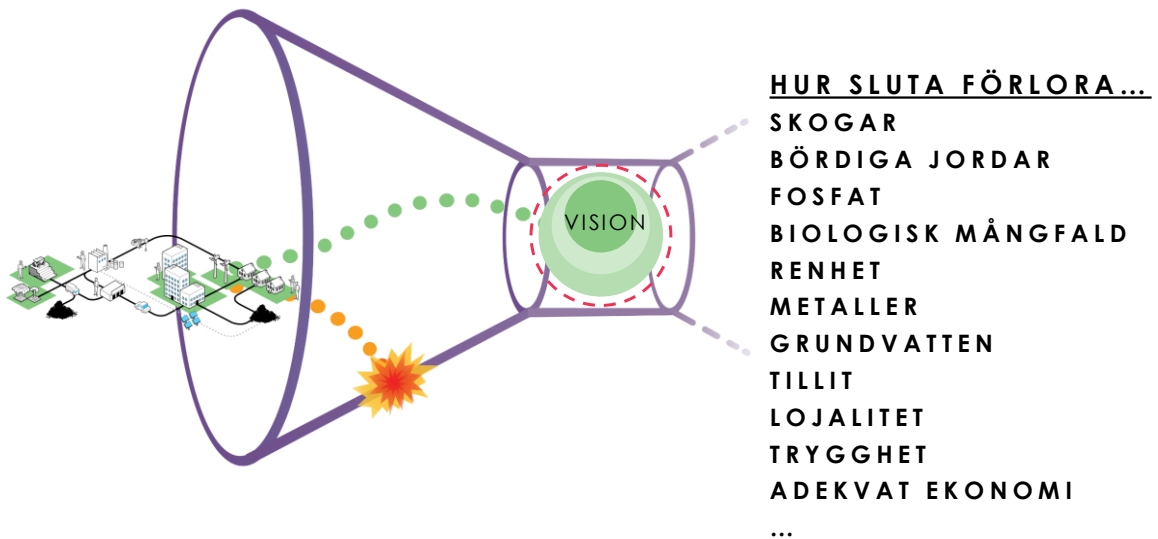
Det viktigaste är att plantera ut idén, eller *attityden*, som sådan. *"Tänk, det går att definiera hållbarhet (ramvillkoren, se bilden) och att röra sig systematiskt mot attraktiva organisationer och samhällen som uppfyller definitionen, och därför kan vi också hålla ihop helheten och samarbeta systematiskt på vägen"*. Med den attityden kan vi *lära genom att göra*.

Det är ett värdigt mål att bygga ett Teknikkonsultbolag, Skåne, Trafiksystem, Åland/Philips/Eindhoven/Sverige/EU/Yrkesförening... (etc.) som kan finnas i framtiden, *och hjälpa andra att nå dit*, för att de hållbara ramvillkoren för respektive organisation såväl som helheten blir uppfyllda. Och att våga lita på varandra för att komma dit. Och att förstå att åtgärder och investeringar måste fungera som tuvor att hoppa på så att varje tuva är en rimlig plattform för nästa tuva, både tekniskt, ekonomiskt och kulturellt. Att tänka och göra så tillsammans, är roligare, enklare, och mer lönsamt än alla andra alternativ. Men det ökar också värdet av alla verktyg och koncept som finns där ute, t ex FNs hållbarhetsmål, för att de kan *väljas och sättas i sammanhang* till strukturerad strategi enligt ABCD planen.

Resten av presentationen handlar bara om att sätta lite mer kött på benen.

HÅLLBAR UTVECKLING

- DYNAMISK UTMANING -

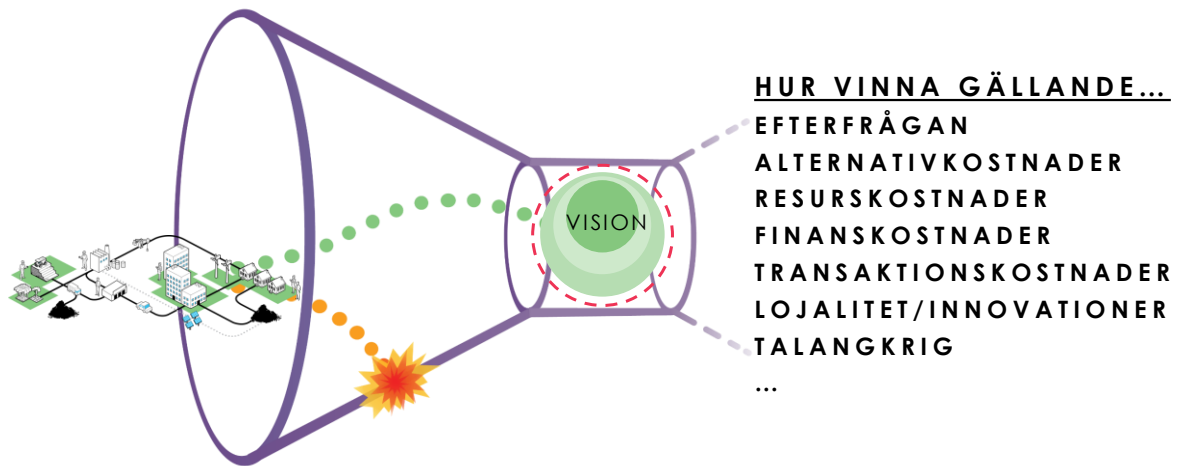


Nu ger vi den stora bilden av utmaningen, och egennyttan av att förstå den. Icke-hållbarhet är en dynamisk utmaning. Det blir *trängre och trängre utrymme* för dem som inte förstår detta, och större och större möjligheter för dem som lär sig hur man kan göra. Icke-hållbarhet är som att samhället går djupare och djupare in i en "tratt" där utrymmet för hälsa och välbefinnande minskar systematiskt. Några retoriska frågor:

- Vad kommer hända med priserna på friska skogar, bördiga jordar, rena sjöar med robusta fiskebestånd, gruvfyndigheter...allt eftersom vi förlorar mer och mer av resurserna?
- Vad kommer hända med människornas önskan om livskvalitet längre fram?
- Är det en god idé för en organisation att förutse vad som kommer hända längre fram i tratten när det gäller möjligheter och kostnader på den föränderliga marknaden som oundvikligen följer av "tratten"? Överlevnadsfrågor är övertygande på sikt...
- *Obs! detta perspektiv byter helt bort det introverta "tagelskjortaperspektivet" som drivkraft till något betydligt mer innovativt och ekonomiskt konkurrenskraftigt kring värdeerbjudanden på marknaderna, se nästa bild.*

HÅLLBAR UTVECKLING

- DYNAMISK MÖJLIGHET -



Är en person eller organisation strategisk, rör man sig således stegvis mot trattöppningen, inte rakt in i väggen. Men förändringstakten mot trattöppningen bör inte vara för snabb, för då kan de ekonomiska biverkningarna på kort sikt bli för stora. T.ex. för ett företag eller en region som inte hinner få igen sina investeringar i tid. Men takten kan inte heller vara för långsam, för då hinner andra före och tar för sig av möjligheterna som de ändrade villkoren innebär. Marknaderna *kommer* att ändras p.g.a. tratten, *allt fortare*, och det är ingen nackdel att förstå detta bättre än konkurrenterna. *Det handlar alltså om att mer systematiskt bli av med sina bidrag till icke-hållbarhet och vinna ekonomiskt på det. Att man samtidigt kan göra gott för alla och därmed ytterligare öka sina ekonomiska förutsättningar, är en kraftfull bonus som kan ge en god spiral.* Och omvänt, brandkårsutryckningar längre fram i tiden, som följer av att bli tagen på sängen av trattväggen, är kostsamt för alla på jorden, inte minst för organisationen själv som drabbas *först*. Tänk bara på marknaderna för energi, bilar, mat, fonder,... vad är det som redan händer?

Alltså: Om man lägger sina investeringar så att man surfar i framkant mot hållbarhet, *ökar* systematiskt möjligheterna gällande...

- (i) *Efterfrågan.* Marknaderna för hållbara lösningar växer fortare och fortare ju längre vi kommer in i "tratten", och det gäller att i tid hålla uppsikt över alternativkostnaderna (vad det kommer att kosta ifall bara konkurrenter kan leverera på den nya efterfrågan).
- (ii) *Resurskostnader.* När fler och fler lägger bud på det som finns kvar i tratten, ökar kostnaderna för naturresurser. Vem lär sig leverera det nya som kommer, till de lägsta resurskostnaderna?
- (iii) *Finanskostnader.* Läger man stora investeringar som binder organisationens kurs åt fel håll, får man lägre avkastning, dyrare försäkringar och lån, och försämrat varumärke.
- (iv) *Transaktionskostnader.* Ifall värdekedjor och intressentnätverk inte förstår ramvillkoren ihop, missas gemensamma ekonomiska möjligheter.
- (v) *Lojalitet, kreativitet, innovationskraft.* Organisationer med tydliga värdiga mål om en socialt och ekologiskt hållbar värld vinner talangkrig och ökar produktiviteten.

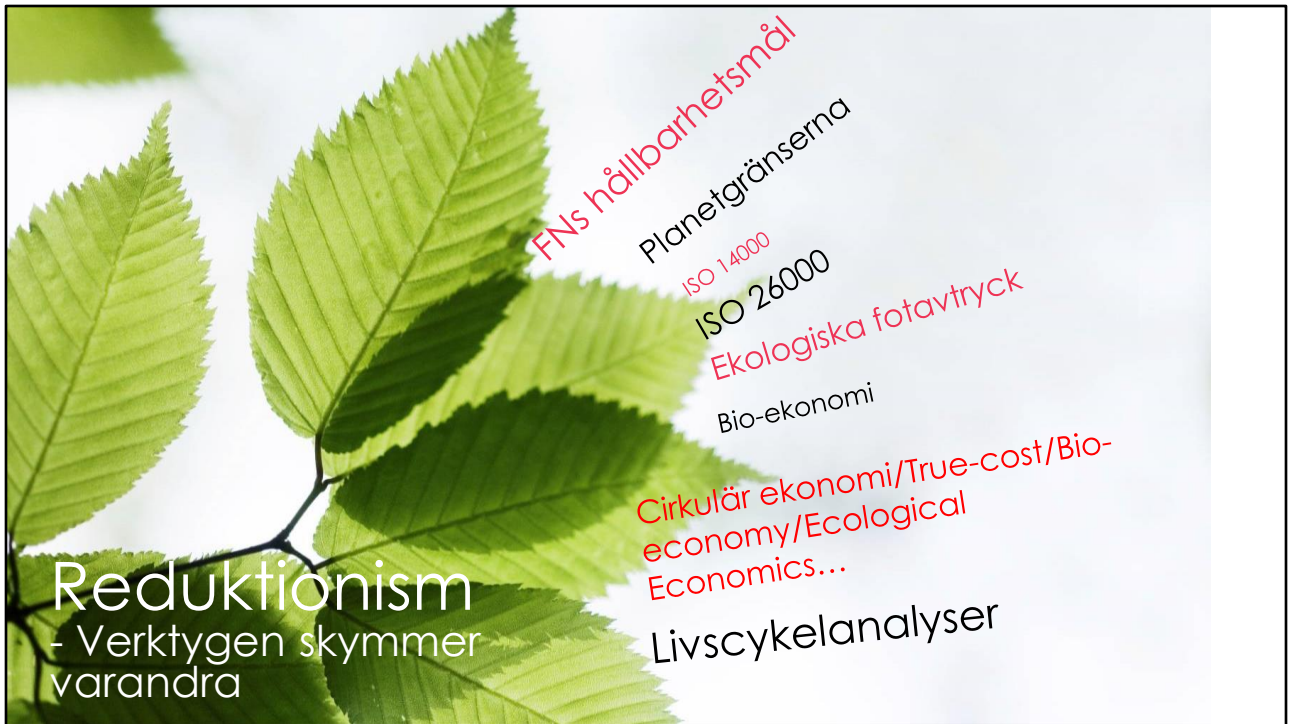


Innan vi går vidare med metodiken att planera och agera för visioner inom ramvillkor; var ligger problemet? Varför måste det självklara förklaras? Varför har inte bolag, kommuner, det offentliga samtalet och marknaderna reagerat för länge sedan på den stora bilden, och tagit itu med hur man kan skapa ordning och reda i analys- och planeringsarbetet?

Det handlar ju om den största utmaningen för mänskligheten någonsin – att samhället på grundläggande nivå inte är hållbart designat – och att vara proaktiv där *måste* vara den viktigaste strategiska faktorn av alla.

Problemet är det som vetenskapsmän och systemtänkare kallar för reduktionism: vi tittar på en massmedial och dramatisk detalj i sänder, vilket är OK på sitt sätt, men vi gör detta *istället* för att skapa grepp om helheten.

Gör man däremot rätt så *börjar* man med att förstå helheten bättre för då förstår man även detaljerna och hur de hänger ihop. Då först kan man via genomtänkta åtgärdsplaner tackla massor av problem på en gång, vid roten till det onda. Istället för att lösa enskilda problem ett och ett allteftersom de uppenbarar sig, vilket vanligen skapar värre och kostsammare problem längre fram.



Men reduktionismen handlar även om alla verktyg, metoder och koncept som utvecklats. Förstår vi inte hur de hänger ihop med hållbarhet och varandra, har vi en ny källa till förvirring. Varje verktygsmakare förordar sitt verktyg, och inte sällan på goda grunder. Men exakt *vad är det verktyget gör i det stora sammanhanget?* Vet man inte det blir det svårt att välja de verktyg som är relevanta för just *min* eller *vår* plan och använda dessa på ett sätt som hänger ihop logiskt för just *mitt* eller *vårt* uppdrag.



Sen finns det en annan dimension på reduktionism, som nog de flesta känner igen. Varje aktör, och varje grupp av aktörer, brukar ha sina respektive föreställningar och åtgärdsplaner och budgetar i egna "silos" eller "borrhål". Hur kan vi skapa sammanhang även i detta perspektiv, så att politiker och finansinstitut och producenter och säljare och allmänheten och,... kan bli intelligenta *tillsammans* oavsett skalans storlek? Det gäller inte minst aktörer i näringslivets värdekedjor, hur kan de optimera sin samverkan så att deras värdeerbjudanden ökar samtidigt som kostnaderna minskar?

Nästa avsnitt, det om ramvillkor, berättar hur dessa är avgörande för att komma fram till helhetsstrategier och helhetsinnovationer, och bort från att drunkna i detaljer på helhetens bekostnad.

ATT FÅ IHOP ALLT

- SÅ ATT DELARNA INTE SKYMMER HELHETEN -

Etiken med pengarna?

Den lilla organisationen med hela världen?

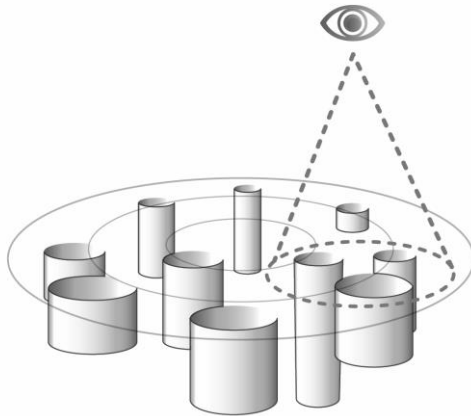
Nuet med framtiden?

Verktygen med den övergripande planen?

Yrkesgrupperna med varandra?

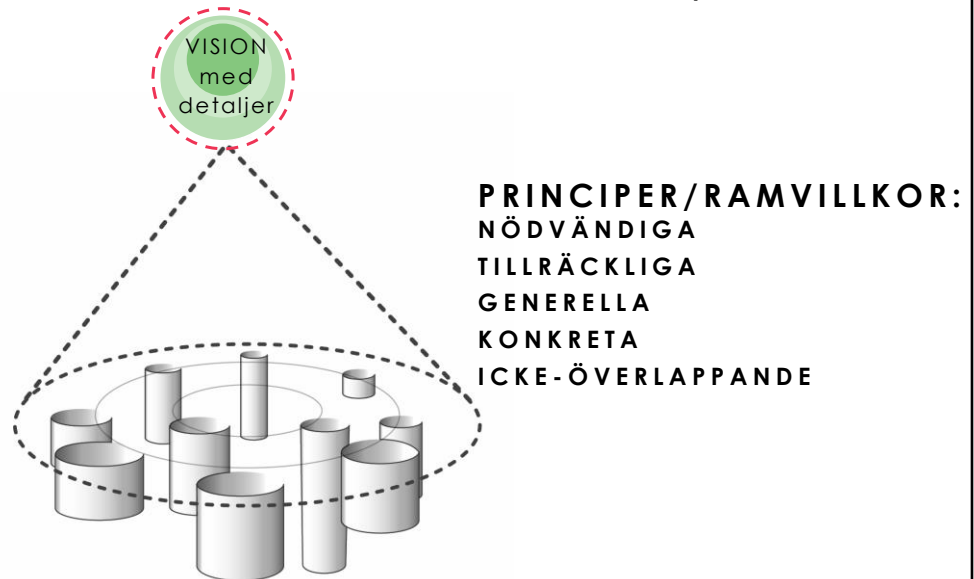
Det finns många aspekter av "helhetstänkande", d.v.s. att inte hantera varje detalj för sig, på bekostnad av det större perspektivet. Många talar om helhetstänkande, men har inte alltid tänkt igenom vad det betyder i praktiken när man behöver en ny design av något – i det här fallet en organisation eller produkt eller tjänst som hjälper till att öka den egna och samhällets välfärd på ett hållbart sätt. Man *vill* nog ha etiskt fint samarbete i en steg-för-steg process med adekvat användning av verktyg och i god samverkan över yrkesgrupper. Men vad är det, ifall man vill göra det *i praktiken*?

VARJE EXPERTGRUPP I SITT BORRHÅL



”Borrhåls-” eller ”silo-mentaliteten” gör att vi fångas av viktiga detaljer *istället* för att få ihop alla delarna. Allteftersom samhällets totala kunskapsmängd ökar, på allt större djup i varje experts borrhål, glider kollektivet av yrkesgrupper allt längre från varandra i djupet av sina borrhål och förstår till slut inte varandra. Var och en värnar om sina respektive facktermer, och ekonomiska utrymmen, inte bara inom samma värdekedja eller landområde, utan till och med mellan avdelningarna i samma organisation. Hur går det då med helheten?

GEMENSAMMA RAMVILLKOR FÖR FRAMGÅNG (INOM DESIGNVETENSKAPEN)



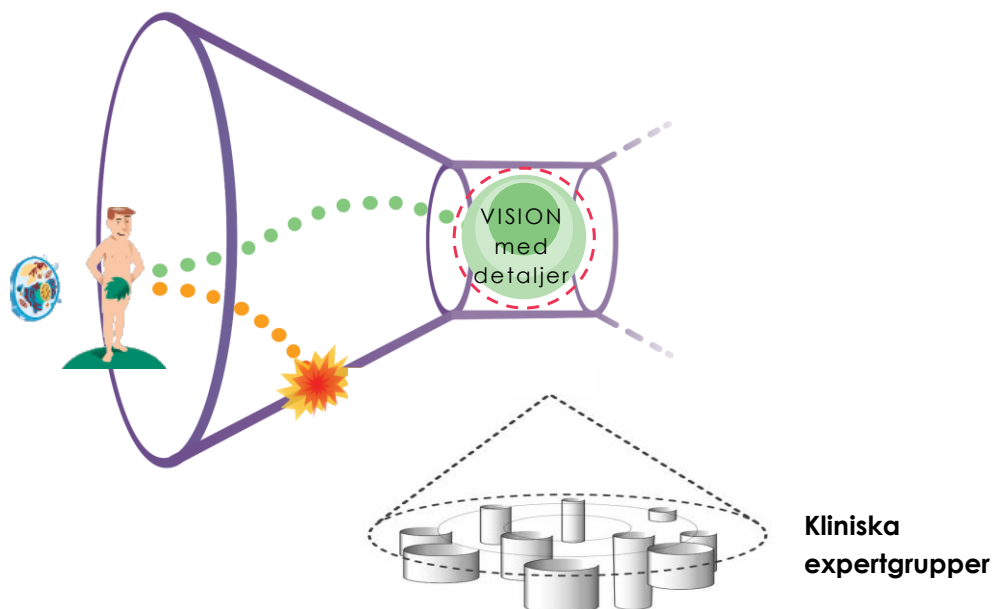
Det är nu "ramvillkor" för ett önskat resultat blir så klargörande. Det är ett begrepp inom designvetenskapen, d.v.s. att man börjar med att klargöra vilka villkor som ska vara uppfyllda för att vad som helst, en ny design av en produkt eller organisation eller utfallet i ett spel t ex schack, ska kunna kallas framgångsrikt. Och som alla silos måste känna till för att kunna vara effektiva tillsammans. Den här presentationen handlar om detta tänkesätt, som enskilda människor använder intuitivt varje dag, som något självklart, för att våra hjärnor fungerar så.

Ramvillkoren för starten av din arbetsdag kan t.ex. vara: (i) på rätt plats, (ii) i tid, (iii) ordnad och klädd och (iv) arbetstekniskt förberedd. Inga konstigheter. Dessa principer säger inget exakt om detaljerna, t.ex. *hur* man hann i tid till jobbet, *vilka* kläder som skulle passa, etc. Där brukar frihetsgraderna vara stora så länge man uppfyller ramvillkoren. På samma sätt betyder alla lägen på ett schackbräde som uppfyller principerna för schackmatt att man vunnit. Detta självklara sätt att tänka *förloras* alltmer:

- ju större gruppen blir,
- ju mer komplex målbilden är, och
- ju mer komplext systemet är där man vill nå denna målbild.

Men det är i sådana sammanhang, och i synnerhet om det är något farligt vi måste hantera i ett komplext system, som *vi behöver tydliga ramvillkor som mest!* Nu är uppdraget att nå hållbarhet för vad som hest, d.v.s. *att inte bidra till att förstöra planeten någonstans.* Och att beskriva en sådan målbild så attraktivt att människor längtar dit.

CANCERBEHANDLING

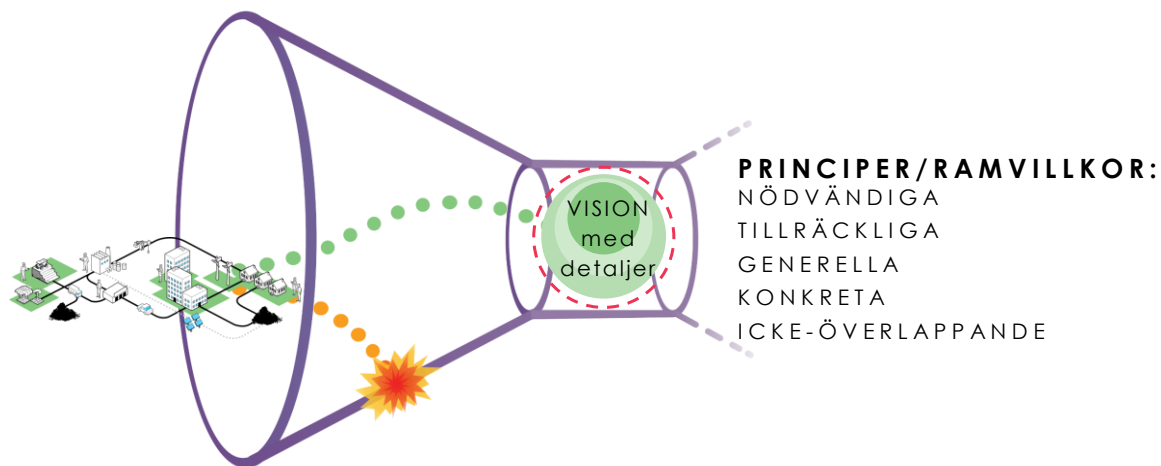


Så är det alltså vid alla komplexa uppdrag i komplexa system. Cancerbehandling är ytterligare ett exempel. Innan vi förstod att cancer uppstår i en enda så kallad cancerstamcell som sedan delar sig så att tumörer växer, kunde vi inte bota någon patient trots att vi försökte med alla möjliga metoder som angrep symptomen istället för grundorsaken. Patienternas tid rann ut, som om de kom längre och längre in i en tratt av värre och värre symptom, där utrymmet för hälsa och ett långt liv systematiskt krympte på grund av sjukdomen vars grundorsaker vi inte förstod. Men när vi förstod att sjukdomen börjar med en första cancerstamcell, som delar sig till 2, till 4, till 8, o.s.v., kom ramvillkoren för bot av cancer plötsligt på bordet: två ramvillkor måste uppfyllas för att patienten skall botas:

- (i) Vi måste döda alla cancerstamceller så att ingen finns kvar, och samtidigt...
- (ii) ...inte döda patienten.

Så enkelt! Precis som att förstå schackmatt. Ramvillkoren är dock inte allt man behöver för att vinna, men de är ett minimum för att åtminstone börja träna, utveckla strategier och terapier, etc. Nu först kunde patologer, röntgenläkare, kirurger, radioterapeuter, farmakologer, sköterskor, m.fl., samarbeta systematiskt – de hade samma bild av vad det hela går ut på. Med denna analogi kan man förstå en sak till: man kan till och med acceptera biverkningar av behandlingen, bara slutmålet är tydligt och sannolikt. På engelska kallas sådana avvägningar för "trade-offs" – man tar det onda med det goda. Men att klara trade-offs på ett systematiskt och strategiskt sätt, liksom delmålskonflikter, förutsätter att man kan definiera målet. Nu botas alltfler patienter, redan idag över 50 %, just för att olika experter har *samma ramvillkor* (patientens trattöppning) för ögonen, och därför kan samarbeta effektivt och tillsammans flytta fram positionerna mot det gemensamma målet.

HÅLLBAR UTVECKLING



Nu vill vi finna ramvillkor för bot av den största patienten, civilisationen, som lider av den dödliga sjukdomen icke-hållbarhet. Vi vill tackla myriader av hållbarhetsproblem vid roten till det onda, istället för att utan koll på helheten försöka fixa ett problem eller symptom i sänder, t.ex. "klimatet", och då skapa flera andra problem någon annanstans. Precis som när olika yrkesgrupper inom medicinen samarbetar för att tackla cancer vid roten till det onda, vill vi genom innovativ design uppfylla ramvillkor för hållbarhet. Efter ett systematiskt internationellt utvecklingsarbete under 30 år, som engagerat forskare, näringsliv och offentlig sektor över hela världen, kan vi idag säga att vi lyckats. Bilden visar kravlistan med kriterier för robusta ramvillkor som vi arbetade med.

Vi har nu kunnat *definiera* social och ekologisk hållbarhet, med en uppsättning grundprinciper för "bot av icke-hållbarhet". Principerna uppfyller de nämnda kriterierna:

1. De är *nödvändiga* för att vi ska kunna kalla något för hållbart. Men inte mer än så, för vi vill inte blanda fakta med värderingar och saker som kan diskuteras. Sånt tillhör istället den spännande fortsättningen, när vi kreativt ska utnyttja att en massa missförstånd undanröjts.
2. De är *tillräckliga*, d.v.s. de täcker in allt som behövs. Det gäller att inte glömma viktiga områden och aspekter.
3. De är *generella*, så att alla kan förstå och så att vi kan samarbeta över sektorsgränser och kunskapsområden.
4. De är *konkreta*, så att de verkligen vägleder konkreta steg-för-steg innovation och förändring.
5. De *överlappar inte* varandra, vilket bidrar till klarhet och utveckling av indikatorer så att vi kan följa upp att vi verkligen går åt rätt håll.

SÖKANDET EFTER
GEMENSAMMA RAMVILLKOR
FÖR HÅLLBARHET MÅSTE BÖRJA
PÅ SYSTEMNIVÅ.

VILKA EGENSKAPER/KVALITETER
I SYSTEMET BEHÖVER BEVARAS?

MED VILKA GRUNDMEKANISMER
KAN DESSA KVALITETER
FÖRSTÖRAS SYSTEMATISKT?



Att något är hållbart betyder allmänt att det kan bestå och fylla sin funktion under lång tid. Så vad är det för egenskaper/kvaliteter i det ekologiska och sociala systemet som behöver bevaras för att mänskligheten ska kunna tillgodose sina behov nu och i framtiden? Och med vilka grundmekanismer kan dessa egenskaper/kvaliteter förstöras systematiskt? Det är alltså samma typ av frågor som i cancerexemplet. Vi vill hitta *grundmekanismerna* bakom förstörelsen, alltså roten till alla tusentals hållbarhetsbekymmer i det hotande system vi bebor tillsammans.

ESSENTIELLA EGENSKAPER/KVALITETER OCH GRUNDLÄGGANDE FÖRSTÖRELSEMEKANISMER (1-3)



Tillförsel utifrån

Omvandling inom

På fysiskt sätt

Designfelen

Efter studier inom naturvetenskap har vi identifierat essentiella egenskaper/kvaliteter i vårt ekosystem (naturen) som inte får degraderas systematiskt om vi vill kunna tillgodose civilisationens och i förlängningen allt högre livs behov långsiktigt. Exempel är biologisk mångfald (för att säkra naturens kretslopp med resiliens), assimileringsförmåga (för t.ex. bibehållen renhet i luft och vatten), och regleringsförmåga (för t.ex. klimatstabilitet). Sådana egenskaper/kvaliteter kan degraderas systematiskt genom tillförsel av ämnen utifrån systemet som sprids så att koncentrationerna av dessa ämnen ökar systematiskt i naturen (t.ex. tungmetaller). Om samhället i sin grund är designat och drivs så att detta blir ett givet utfall, ja, då är det en icke-hållbar design/drift. Samma sak gäller om vi inom systemet omvandlar ämnen och sprider dessa så att koncentrationerna av dem ökar systematiskt i naturen (t.ex. freoner). En tredje möjlighet är systematisk degradering på fysiskt sätt/med fysiska metoder (t.ex. skogsskövling).

EKOLOGISKA HÅLLBARHETSPRINCIPER (1-3)



I ett ekologiskt hållbart samhälle utsätts inte naturen för systematiskt ökande...

1. ...koncentrationer av ämnen från berggrunden, t.ex. fossilt kol och metaller.
2. ...koncentrationer av ämnen från samhällets produktion, t.ex. kväveoxider och freoner.
3. ...degradering på fysiskt sätt, t.ex. överuttag av skog och överfiskning.

Designprinciper/ramvillkor

Genom att sätta ett "inte" framför de nämnda förstörelsemekanismerna får vi grundprinciper för en ekologiskt hållbar design/drift, eller kortare uttryckt: ekologiska hållbarhetsprinciper eller ekologiska ramvillkor för (re)design.

ESSENTIELLA EGENSKAPER/KVALITETER OCH GRUNDLÄGGANDE FÖRSTÖRELSEMEKANISMER (4-8)



Hälsa

Inflytande

Kompetens

Opartiskhet

Meningsskapande

Designfelen

Efter studier inom social vetenskap har vi identifierat essentiella egenskaper/kvaliteter i det sociala systemet som inte får degraderas systematiskt om vi vill kunna tillgodose mänskliga behov långsiktigt. Den övergripande funktionen är *tillit* som är själva kittet i ett socialt system. Den är förutsättningen för en känsla av mening och sammanhållning för att gemensamt kunna hantera svårigheter liksom för social mångfald dvs. en rikedom av olika kompetenser, personligheter, yrken, åldrar som medför många infallsvinklar och möjligheter till att adressera problem. Tilliten, med dessa egenskaper/kvaliteter, kan degraderas systematiskt genom olika former av maktmissbruk som systematiskt hindrar människor från att undvika skada och sjukdom, d.v.s. strukturella hinder mot hälsa (t.ex. farliga arbetsmiljöer). Det samma gäller strukturella hinder mot inflytande (t.ex. negligering av åsikter), kompetens (t.ex. hinder mot utbildning), opartiskhet (t.ex. diskriminering) och meningsskapande (t.ex. undertryckande av kultur). Om samhället i sin grund är designat och drivs så att detta blir ett givet utfall, ja, då är det en icke-hållbar design/drift.

Lite mer om *tillit* som alltså är den övergripande mekanismen i ett starkt socialt system. Forskning har visat att generell tillit människor emellan är starkt kopplat till i vilken mån de litar på människor med makt i samhället. Ifall människor litar på chefer och ledare och institutioner på olika nivåer, är det mer sannolikt att de också litar mer på varandra. Och omvänt. Litar vi inte rent generellt på chefer, statsråd, domare, sjukhus, lärosäten..., så sjunker även den *interpersonella* tilliten. Det kan i sin tur leda till sociala sjukdomar som segregering (man litar bara på personer man känner väl), korrupktion (de andra fuskar säkert, så då gör väl vi det också), minskad social rörlighet (född fattig, alltid fattig), droger, kriminalitet, samt minskad lojalitet, kreativitet och

innovationskraft i organisationer.

SOCIALA HÅLLBARHETSPRINCIPER



I ett socialt hållbart samhälle utsätts inte människor för strukturella hinder för ...




4. ...**hälsa**, t.ex. genom farliga arbetsförhållanden eller otillräcklig vila från arbetet.
5. ...**inflytande**, t.ex. genom undertryckande av yttrandefrihet eller negligering av åsikter.
6. ...**kompetens**, t.ex. genom hinder mot utbildning eller otillräckliga möjligheter till personlig utveckling.
7. ...**opartiskhet**, t.ex. genom diskriminering eller orättvisa val till befattningar.
8. ...**meningsskapande**, t.ex. genom undertryckande av kultur eller hinder mot samskapande av meningsfulla villkor.

Designprinciper/ramvillkor

Genom att sätta ett "inte" framför de nämnda förstörelsemekanismerna får vi grundprinciper för en socialt hållbar design/drift, eller kortare uttryckt: sociala hållbarhetsprinciper eller sociala ramvillkor för hållbar (re)design.

ORGANISATIONENS HÅLLBARHETSPRINCIPER

Organisationens mål är att eliminera alla bidrag till samhällets brott mot hållbarhetsprinciperna, d.v.s. inte bidra någonstans på något sätt till att naturen utsätts för systematisk...

-  1. ...koncentrationsökning av ämnen från berggrunden
-  2. ...koncentrationsökning av ämnen från samhällets produktion
-  3. ...degradering på fysiskt sätt

och inte bidra någonstans på något sätt till att människor utsätts för strukturella hinder för...

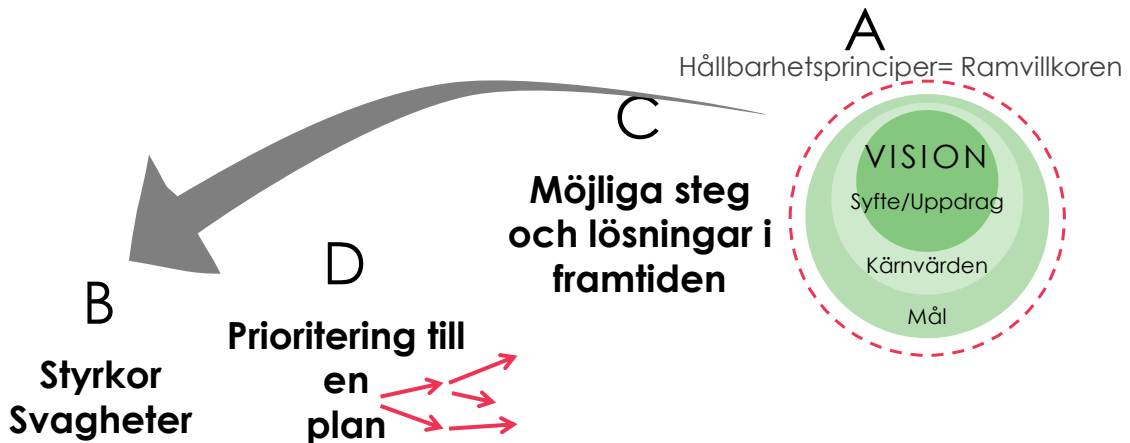
-  4. ...hälsa,
-  5. ...inflytande,
-  6. ...kompetens,
-  7. ...opartiskhet och
-  8. ...meningsskapande.

Organisationens mål är att eliminera alla bidrag till samhällets brott mot hållbarhetsprinciperna. På så sätt kopplas det lilla och det stora ihop. Tillsammans uppfyller dessa principerna, inga andra, kriterierna för ramvillkor för hållbar redesign för vilken organisation som helst, d.v.s. de är *nödvändiga, tillräckliga, konkreta, generella, och icke-överlappande*. Varje kombination av detaljer som uppfyller ramvillkoren är hållbar. Varje kombination av detaljer utanför dessa ramvillkor är *inte* hållbar (d.v.s. bidrar till förstörelse). Nu kan alla organisationer modellera fram attraktiva hållbara framtidsbilder, som grund för en hållbarhetsstrategi. *"I vår framtida organisation bidrar vi inte någonstans på något sätt till att samhället bryter mot dessa universella principer.* (För vägen dit; se kommande bilder om ABCD.) För princip 1: Tänk fossilt koldioxid i atmosfären, tungmetallen kadmium i åkerjord och föda, och fosfat i våra sjöar. För princip 2: Tänk freoner i stratosfären, kväveoxider i våra hav och dioxiner i det biologiska livet. För princip 3: Tänk stora kalhyggen, utdikning av våtmarker, och hårdgörning av naturområden genom mer och mer asfaltering. För princip 4: Tänk t.ex. arbetsmiljö. För princip 5: Tänk t.ex. medarbetarbarometrar. För princip 6: Tänk t.ex. utbildningsprogram. För princip 7: Tänk t.ex. öppna tjänsteutlysningar. För princip 8: Tänk t.ex. religionsfrihet.

Ramvillkoren är testade i organisationer världen över, och vi vet att de radikalt ökar kreativitet och innovationskraft "utanför lådan", samt skapar kreativ och innovativ samverkan i värdekedjor och över sektorsgränser.

ABCD

- ATT FÅ IHOP BEKYMREN MED ÅTGÄRDERNA TILL EN PLAN -



Nu till ABCD, grunden i strategiskt tänkande. När vi nu har en "fixpunkt" för det vi vill i framtiden (A), slutar allting att flyta. Man måste visserligen hantera allt oväntat som händer i verklighetens detaljrikedom, som när man spelar schack, men ramvillkoren för framgång är till hjälp *även med improvisationerna*. Ifall motspelaren i schack gör ett oväntat drag, ger man ju inte bara upp med en suck. Man söker en annan väg, ett annat speldrag som en ny tuva att hoppa på, mot samma stadiga ramvillkor för framgång. *Alltså*, med robusta ramvillkor för framgång i (A) – se tidigare avsnitt – kan man analysera dagens utmaningar och styrkor i (B) i relation till framgången, vilket i sin tur triggar idéer om tänkbara åtgärder i (C). Så blir samarbetande yrkesgrupper också allt innovativare i att *prioritera* i (D) för att finna allt smartare och mer ekonomiska vägval till allt rikare målbilder (A); så här upprepas ABCD-arbetet under utvecklingen till den hållbara och framgångsrika framtiden. Under upprepade ABCD-arbeten utvecklas och växer alla kloka aspekter under A, B, C och D fram – att lära genom att *göra!*

Den här logiken är något som människor ändå förhåller sig till i sina vardagsliv, den är fullkomligt intuitiv. Det är allt! Vi har bara fördjupat de ekonomiska möjligheterna som ligger i att *förstå* dynamiken i hur vår icke-hållbara värld skapar ett *oundvikligt växande tryck på alla organisationer att förstå hur*, med hjälp av ramvillkoren, och *hur* man kan arbeta systematiskt för att förhålla sig strategiskt till detta!

Ledare *tror* ofta felaktigt att konkret verkstad kräver mer avgränsade mål i tid och rum under parollen "bättre att vi gör *något* än inget alls". Men det är en farlig paroll när stora omvärldsförändringar går fort, och den har *redan* bundit massor av pengar rakt in i återvändsgränder, på väg mot trattväggen. Ett exempel är *växtlighet som drivmedel* i trafik vilket *skulle* kunna finnas i en hållbar framtid ifall nu trafik vore allt vi behövde, men växtlighet, bedömd inom ramvillkoren, måste prioriteras för naturens funktioner och för matproduktion till kanske 10 miljarder människor innan befolkningsväxten planar ut. Alla sektorer måste uppfylla ramvillkoren *ihop*. Vi återkommer till det.

Att under *övergångsfaser* använda icke hållbara lösningar är däremot pragmatiskt nödvändigt, *om* man kan svara på frågan "sen då"? Exempelvis: "Jag föreslår att vi under en övergångsperiod lär oss spara fossila bränslen i privatbilarna genom att införa attraktivare resor med alkoholdrivna bussar för sen kan vi byta ut dem mot eldrivna". Stegvisa smarta plattformar för kommande steg.

CENTRALT I STRATEGISK PLANERING

- ATT VETA VART MAN VILL -

Hållbarhetsprinciperna = Ramvillkoren för hållbar framtidsbild

INTEGRERAD
MÅLBILD

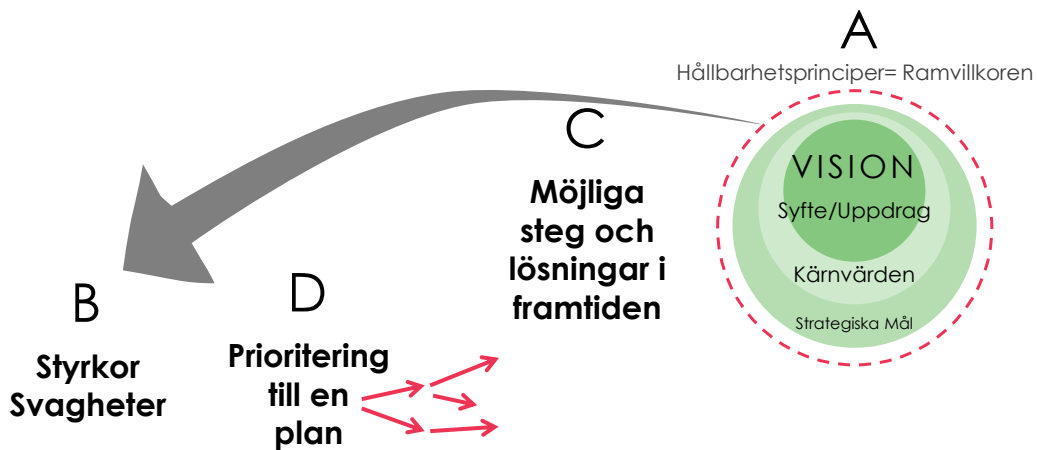


KRITERIER:

NÖDVÄNDIGA
TILLRÄCKLIGA
GENERELLA
KONKRETA
ICKE-ÖVERLAPPANDE

Centralt i strategiskt tänkande är alltså målbilden, vars ramvillkor ligger fast, medan innehållet som är olika från organisation till organisation, prövas mot ramvillkoren (respektive organisationers Vision, Syften, Kärnvärden och Målområden liksom tillhörande Indikatorer). Detta innehåll utvecklas efter hand som målbilden tillämpas i praktiken (upprepat ABCD-arbete). Robusta ramvillkor stimulerar öppna innovativa samtal "utanför lådan". Så får man ihop (i) etiken med pengarna i tratten, (ii) den lilla organisationen med hela världens ramvillkor i trattöppningen, (iii) olika yrkesgrupper som förstår IHOP, och (iv) alla verktyg och indikatorer så att de passar planen. Obs, denna insikt reducerar risken att hamna i "reducera den ena eller andra skadeverkningen med den ena eller andra procentsatsen". Man hamnar istället i ett dynamiskt innovationsspel med stora ekonomiska möjligheter.

ABCD - ATT FÅ IHOP VERKTYGEN MED PLANEN -



Planetgränser, FNs 17 hållbarhetsmål, Cirkulär ekonomi, FutureFit investing, Indikatörer LCA, Modeller, Simulering, ISO26000, Miljömärkning, Upphandling, Tvärsektoriell planering och implementering.

Med ABCD-tänket blir allt mycket lättare, för nu har vi en struktur som hjälper oss ställa de rätta stora frågorna, så att man inte silar mygg och missar de strategiska kamelerna. Sedan man med hjälp av sina kollegor sett det stora gapet till ramvillkoren för full hållbarhet, och utvecklat en övergripande steg-för-steg plan för att överbrygga gapet, är det mycket lättare att lära sig mer och mer efter hand om olika detaljer efter vägen. T.ex. att förstå hur just *vår* organisation bäst väljer och använder verktyg för beslutsstöd och för att styra och kommunicera vår hållbarhetsresa. Vill man bygga ett hus börjar man inte med att beställa alla verktyg för husbyggen som finns för att sedan fundera över om det skall bli en friggebod i trä eller ett slott i sten. I bygget och utvecklingen av organisationer, skapar man alltså först den sedvanliga ABCD-listan av attraktiva önskemål under (A) som är *tänkbara* mot ramvillkoren för hållbarhet, en lista av aspekter i dagens situation i (B) med dess styrkor och svagheter i förhållande till framgången, en lista på möjliga steg och lösningar i (C) som triggats av dagens situation, och så börjar man prioritera bland dessa möjligheter i (D) för att börja strategiskt smart röra sig mot en attraktiv hållbar framtid och lära sig mer och mer om detaljerna och sättet att tänka under hand efter vägen. *Nu* kan man "korsläsa" sin övergripande ABCD-analys mot de olika verktygen som ni ser nertill i bild. Vad kan *vi*, i vårt ABCD-tänkande, använda Planetgränserna till? FNs hållbarhetsmål till? Cirkulär ekonomi till? O.s.v. Återigen, helt intuitivt, det vi vill åstadkomma på sikt styr *vår* strategiska planering, och flyttar då även verktygen från diffus filosofi till konkret verkstad. I kommande bilder går vi in mer i detalj på detta, för ett antal olika verktyg och koncept som det offentliga samtalet handlar mycket om just nu.

ABCD OCH FNs HÅLLBARHETSMÅL



Att planera systematiskt med ABCD ger alltså strukturen och nyttan med alla stödverktyg som finns. Hur är det med FNs sjutton hållbarhetsmål? De är alla *berättelser* om olika aspekter av ett hållbart samhälle, men de utgör ingen *definition* av hållbarhet. Det samma gäller de svenska miljömålen, som är av samma karaktär. Miljömålet "Myllrande våtmarker" exempelvis, som inte säger något om hur en viss region skulle kunna nå detta mål. Som för alla företeelser måste detta ske genom att även våtmarkerna måste uppfylla ramvillkoren. Bland FNs hållbarhetsmål är några huvudsakligen ekologiska, andra huvudsakligen sociala och återigen andra huvudsakligen organisatoriska. Men de är alla berättelser eller bilder om något önskvärt på global nivå, och säger inget om *hur* den enskilda organisationen vare sig *hotar* respektive mål idag, eller innovativt och stegvis skulle kunna *stödja* det i morgon med stärkt ekonomi som följd. Berättelserna överlappar också varandra, men tillsammans täcker de ändå inte in alla hållbarhetsaspekter som den egna organisationen behöver för *sin* konkreta re-design. Det konkreta som behöver göras är dessutom vitt skilt mellan organisationer inom t.ex. energi-, handel-, eller banksektorerna, eller alla de offentliga sektorerna i kommuner och regioner.

Vad säger FNs hållbarhetsmål Ikea, Föreningssparbanken, Oskarshamns kommun eller Philips när det gäller t.ex. kemikalier eller jordbruksmetoder och deras utmaningar idag eller deras möjligheter i morgon eller om valen av dessa möjligheter på vägen dit? Men prövas de olika organisationerna mot ramvillkoren, så kan de enas om att i framtiden, inom sina vitt skilda arbetsfält, *inte* bidra till exempelvis att...

(I) Metaller, fosfat eller fossilt kol ökar i koncentration någonstans p.g.a. den egna verksamheten, vilket konkret vägleder en skräddarsydd innovativ re-design som gäller alla problemområden och sektorer. Med ökad chans att finna synergieffekter bland åtgärderna såväl som mellan FNs hållbarhetsmål.

(II) Kemikalier från t.ex. kemiindustri, trafik eller jordbruk ökar någonstans.

(III) Hota ekosystem rent fysiskt, t.ex. genom ökad utdikning eller krav på större och större ytbehov för egna transporter med ökad hårdgörning av naturtor.

(IV-VIII) Strukturella hinder mot hälsa, inflytande, etc., som kan hindra människor att enas. T.ex. hindra att man talar ihop sig mellan dagligvaruhandel och kunder om ekonomiska villkor som hjälper alla sektorer eller aktörer i värdekedjan att gå mot hållbarhet tillsammans, så att risken för var och en att gå in i trattväggen minskar och chansen att vara innovativ mot trattöppningen ökar. För varje gång man gjort en sådan analys för ett mål, först enskilt, sedan tillsammans mellan olika sektorer, blir det lättare för nästa mål liksom att då också finna synergimöjligheter. Ifall man däremot försöker använda de här målbeskrivningarna utan ABCD blir det *diffust*. Målen *handlar* ju inte tillräckligt om just den egna verksamheten, *täcker inte in* allt konkret som behöver hanteras just där, och berättar inte heller *hur integreringen skulle kunna gå till*. Så idag är det typiskt att organisationer "väljer ut" några mål som "känns" särskilt relevanta. D.v.s. den stora socialt *samlade* möjligheten med målen går förlorad, en *förlorad möjlighet*.

Rådet är alltså: korsläs samtliga av FNs hållbarhetsmål mot den egna ABCD-planen för att berika den. *Bara* då är man med i världsrörelsen som FN tänkt sig.

ABCD OCH CIRKULÄR EKONOMI

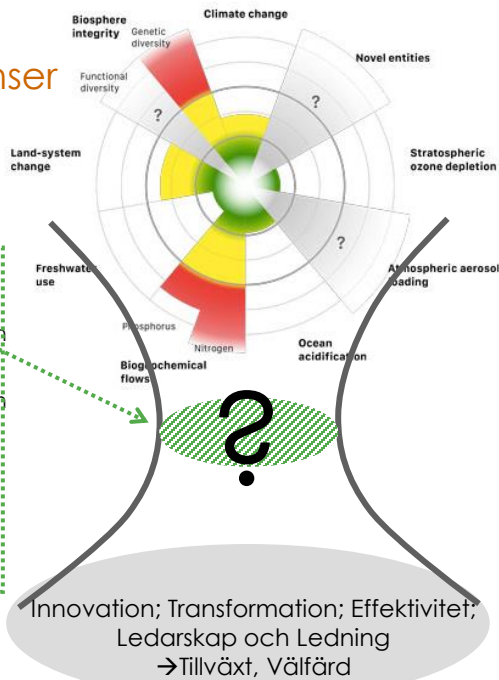
1. Bra att kapitalisera återvinning, kolla A, B, C och D.
2. Men glöm inte: *hur* mycket måste man återvinna för hållbarhet inom ramvillkoren?
3. Vad bör *inte* återvinnas enligt ramvillkoren?
4. Vilka sociala/ekologiska aspekter har *inte* med återvinning att göra?
5. Vilka ekonomiska aspekter tar *inte* cirkulär ekonomi upp?

Cirkulär ekonomi har blivit känt i vidare kretsar inte minst genom promotion av Ellen MacArthur Foundation. Det handlar om att materiella flöden i företag och samhälle bör gå i kretslopp, och att man nyttjar möjligheterna att kapitalisera (tjäna pengar) på det. Att skapa ekonomi i återvinning och återanvändning är något man arbetat med i t.ex. Sverige i decennier. Det nya och positiva är att det blivit till en rörelse med många seminarier och workshops och ett nyvaknat intresse i näringslivet. Men här finns också risker, nämligen att det stora intresset för cirkulär ekonomi riskerar dölja mycket som inte har med vare sig "cirkulär" eller "ekonomi" att göra. Semantiskt används "ekonomi" allt oftare som synonymt med ordet "samhällskultur". Ungefär som i meningen "de där människorna i Nepal verkar leva i en cirkulär ekonomi". Många oroar sig för att våra ekonomer på något sätt lyckats ta över hela samhällsdebatten och att det förtyglar mänskliga mål i samhällsbygget. Detta riskerar förstås även ekonomin på sikt.

När man gjort en ABCD-plan och kollat att man utrett *alla* möjligheter att återvinna eller återanvända och att skapa ekonomi i detta, så upptäcker man att många hållbarhetsaspekter *inte* kan täckas in av cirkulär ekonomi. När det t.ex. handlar om materialflöden, som ju cirkulär ekonomi handlar om; hur *mycket* måste återvinnas för att hålla sig inom hållbarhetsprincipernas ram? ABCD med dess ramvillkor visar att detta är olika för olika material, t.ex. trä eller kvicksilver. I naturen finns normalt extremt små koncentrationer av kvicksilver, d.v.s. även små läckage av metallen från samhället leder till att koncentrationerna går upp mycket så att man bryter det första ramvillkoret för hållbarhet. Att då "återvinna så mycket som möjligt" eller "tjäna så mycket som möjligt på återvinningen" räcker förstås inte. En annan fråga; vad bör *inte* återvinnas utan fasas ut, t.ex. sådana flamskyddsmedel som är svärnedbrytbara i naturen och där extremt små läckage riskerar bryta mot det andra ramvillkoret för hållbarhet? Och vad har *inte* *alls* med flöden att göra, t.ex. metoder i fiske-, skogs- och jordbruk som riskerar bryta mot det tredje ramvillkoret för hållbarhet (att man *fysiskt* förstör naturen istället för att skörda "räntan")? Och hur får man in allmänmänskliga perspektiv från de fem sociala principerna i cirkulär ekonomi?

Cirkulär ekonomi är alltså, likt andra verktyg, utmärkt för det som det är utvecklat för, men farligt ifall man tror att kapitalisering av kretslopp täcker in mer än en del av det som krävs för strategisk hållbar utveckling.

ABCD och planetgränser



Prof J. Rockström,
Leadership Conference,
Stockholm, 3 February 2016

Så här åskådliggör Professor Johan Rockström, som ledde arbetet med Planetgränserna, sambanden till ABCD och ramvillkoren för hållbarhet:

* Dagens icke hållbara design av våra organisationer och samhällen skapar fler och fler och allt allvarligare skador på alla nivåer, som samlas och adderas till än storskaligare skador på planetnivå. För några av hotbilderna har vi börjat beräkna gränser för hur mycket planeten tål, och där allvarligheten just *nu* illustreras av olika färger.

* Bilden upptill om planetgränserna visar också ett antal frågetecken. Vi kan inte beräkna var vissa belastningsgränser ligger, t.ex. för alla de kemikalier som ökar i koncentration i naturen och bryter den andra principen. Men vi vet hur illa det redan *hunnit gå* innan vi fick förbud för flera av dem, t.ex. freoner, PCB och DDT. Dessutom kan vi inte förutse alla *nya* typer av planetgränser som följer om samhällets grundläggande designfel inte åtgärdas vid roten till det onda, d.v.s. med stöd av ramvillkoren.

* Det finns ingen möjlighet att *strategiskt* använda bilden av alla planetära gränser genom att försöka "backa" undan från alla nya detaljproblem allteftersom de uppträder på planetnivå och styra ledarskap mot tillväxt och välfärd och effektivitet den vägen.

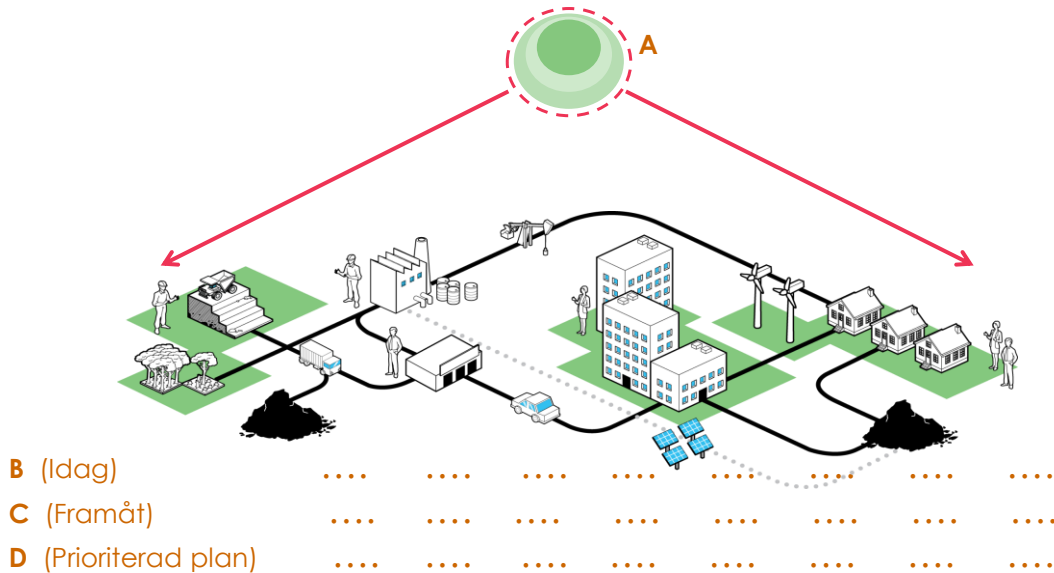
* Vi måste istället fråga oss vilka ramvillkor det är som organisationerna på jorden hjälps åt att bryta, och som ger oss den allt komplexare och allvarligare bilden. Och så styra det vi ser nertill i bild; investeringar, innovationer, ledarskap, effektivitet, samarbete, vad vi mäter, o.s.v., så att allt gradvis uppfyller de gemensamma ramvillkoren, d.v.s. inte längre är del av vare sig kända planetgränspöblem eller nya ökända sådana, och att förstå mer på djupet vad vi har att vinna på det, alltså även för alldeles egen del i tratten.

* Det stora frågetecknet i bilden representerar frågan: vilka är ramvillkoren som vi bryter så att vi får alla planetproblemen och som vi måste lära oss styra mot?

* Ja, i rutan till vänster ser vi dom. Kör vi ABCD mot ramvillkoren, ja då kan man korsläsa resultatet av den egna situationen och planen mot planetgränserna för att göra *prioriteringar*. Om man på sin B-lista upptäcker att man bidrar till de röda Planetgränserna, så ger det förstås dessa utmaningar relativt hög tyngd när man prioriterar åtgärder i D-steget.

ABCD OCH EFFEKTIV SAMVERKAN

Allmänheten, Politiker, Ekonomer, Näringslivet, Forskare, Värdekedjor, Kunder



Sedan man förstått ramvillkoren och ABCD-proceduren *tillsammans*, kan man samarbeta över gränser av värdekedjor, intressentnätverk, regioner, länder, ...

Var och en gör sina respektive ABCD-analyser, jämför sedan sina anteckningar sinsemellan, och kan då se synergimöjligheterna av att systematiskt gå i armkrok mot den robusta gemensamma definitionen av hållbarhet. Det är regel, när man jobbar på det sättet, att olika sektorer och organisationer i värdekedjor upptäcker massor av *gemensamma* utmaningar under B, liksom tänkbara lösningar under C. Men idag suboptimerar organisationer ofta sin egen verksamhet, med hänvisning till att andra suboptimerar sin. "Det här kan inte vi göra, för de andra gör ju inte sin grej".

Men samarbetar man kring samma ABCD-struktur kan man upptäcka synergieffekter tvärs över sektorsgränser och värdekedjor. Gränserna kan också vidgas att omfatta även finansinstitut och politiker. T.ex. skapas idag skattelättnader för fina lösningar. Var och en gör sin del således, precis som när medicinska experter från olika områden samarbetar för att nå ramvillkoren för bot av cancer.

Hur skulle framgångsrik samverkan mot hållbarhet annars kunna gå till, ifall var och en bara har sina *berättelser* om hållbarhet i huvudet, och sina favoritverktyg, men utan *ramvillkor*, d.v.s. inga insikter om hur berättelserna förhåller sig till helheten och varandra? Hur skulle cancerbehandling, schack, fotboll, te sig, ifall människor hade olika uppfattning om hur man definierar ramvillkoren för framgång?

En fotnot i sammanhanget: att välja ut några detaljer, t.ex. CO₂-utsläpp och NO_x-utsläpp, och följa dem från vaggan till graven i en värdekedja kan göras i något som kallas "livscykelanalys". I figuren utreds först *helheten*, via ABCD, och respektive aktörer *dras in* i dialog och samskapande mot *helheten*. Då utvecklas livscykelperspektivet i tid och rum till att bli samskapsverkstad mot hela hållbarhetsutmaningen.

En annan fotnot: ABCD visar en mental modell för att tänka och agera systematiskt, och den bör återkommande användas i analyser och stormöten som t.ex. handlar om planering och budgetering. Men den passar minst lika bra för enskilda att ha i huvudet vid samtal i hissar, bilköer, och fikarum, d.v.s. också vid alla de där tankeutbytena *emellan* möten som förbereder de formella besluten.

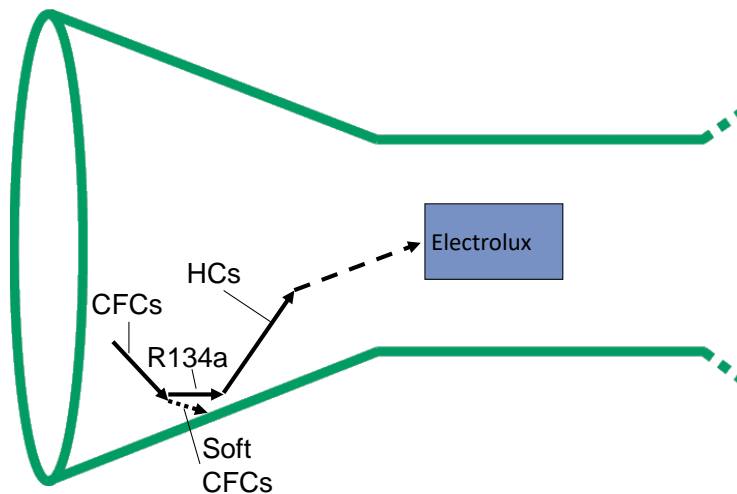
Hållbara mål och ytor



Ur ABCD-tänket med dess hållbarhetsprinciper följer också några viktiga övergripande slutsatser om framtiden. Befolkningsmängden kanske planar ut kring 10 miljarder människor på jorden, och alla måste få tillräckligt med mat utan att skogar och jordar förstörs. Matproduktionen måste då utvecklas så att *naturliga* funktioner sköter det som vi idag använder den icke-hållbara fossilenergin till. Idag använder vi olja för att producera och lägga ut gödsel i stora mängder, med stora traktorer som packar sönder jordarna, på stora monokulturer som är känsliga för skadedjur och växtsjukdomar vilket i sin tur kräver stora stödinsatser i form av bekämpningsmedel. Mikroorganismerna i sådana jordar dödas, och jordarna vittrar gradvis sönder, varefter man får laga och lappa med än mer icke-hållbara tekniker, eller bryta ny åkermark från skogen i en ond cirkel. I ett hållbart jordbruk finns närheten till skogen som fungerar som klimatskydd och vatten/näringsbalans till åkern, och där det finns naturliga fiender till skadedjuren, och där betande boskap kan hämta näringsämnen som lämnas på gården och jordarna i form av gödsel. Jordarna lever, mikroorganismer kan binda luftens kväve till naturligt gödsel, och läckagen av näringsämnen till omgivningen, som t.ex. Östersjön, blir tillräckligt små för att uppfylla hållbarhetsprinciperna. Metaller återvinns till nära 100 % så att vi inte förgiftar jordarna och så att även framtida generationer kan ha glädje av metallerna. Stödenergin till samhället kommer från flöden, inte från biobränslen i någon större utsträckning. Biobränslen är extremt ineffektivt och växterna behövs ju för naturens kretslopp, och för att ge mat och mediciner och andra nyttigheter. Att elda upp dem är ingen bra idé i framtiden, även om biobränslen kan vara en *övergångslösning* på väg till elektrifierad trafik.

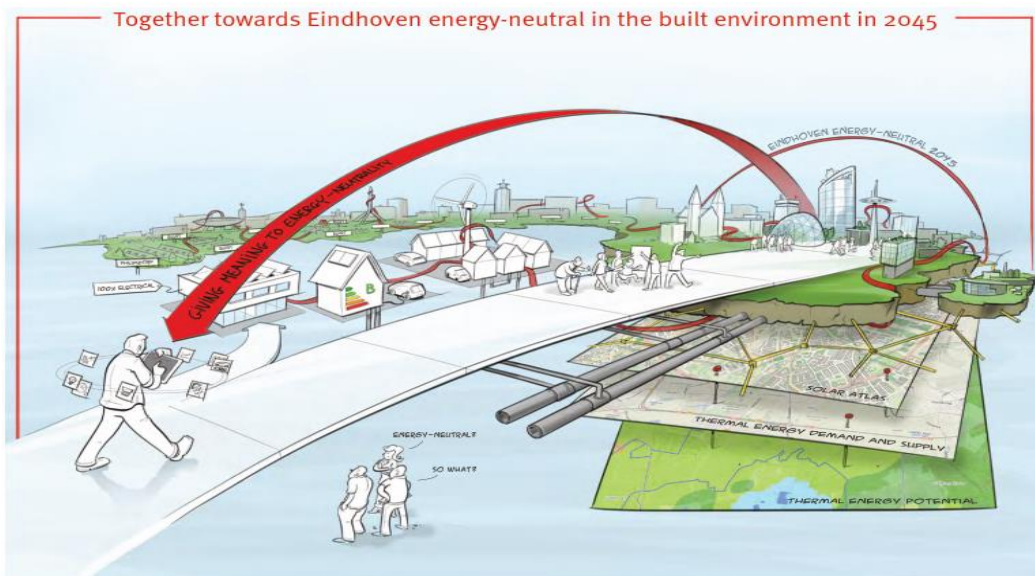
På sikt bör vi anpassa delar av ekonomin så att den passar som metodik för att komma till det tydliga målet. Hästen framför vagnen, och dagens fattiga behöver dras in i samskapandet. Ingen rik person på jorden kommer behålla livskvalitet, eller i slutändan livhanken, så länge vi systematiskt underminerar tilliten genom starkt ojämlika förhållanden. Den största resursen av alla är rättvist behandlade människor!

EXEMPEL PÅ TILLÄMPNING



Nu till några konkreta exempel där metodiken tillämpats. Ett exempel på steg-för-stegprocess för att uppfylla hållbarhetsprinciperna är Electrolux utfasning av freoner på 90-talet. Man förstod varför hårda freoner, CFCs, som bryter ner ozonlagret, inte kunde finnas i framtiden – med en halveringstid på 100 år kommer extremt små läckage av substansen ändå bryta mot det andra ramvillkoret. Man fann en “slutlösning” inom ramvillkoren, *kolväten* (som kan ersätta freoner, och användas både som köldmedium och för att framställa skummiga material som isolering i kylskåp, och som bryts ner fort ifall de läcker ut). Och man fann en ekonomiskt fördelaktig tuva att hoppa på för att komma dit, nämligen R134a, som inte angriper ozonlagret och som kunde tillämpas direkt som ersättning för freoner i befintlig kylteknik. Men även R134a bryts ner relativt långsamt vid läckage. Så substansen blev hos Electrolux bara en dellösning tills deras ingenjörer löst problemet med att kolväten är brandfarliga. Tuvan med R134a användes tills man tagit fram en ny kylskåpsdesign som hanterar brandrisken. Det akuta ozonrelaterade problemet hade lösts med en tuva att hoppa på, och med ramvillkoren för hållbarhet i åtanke för att inte skapas

EXEMPEL PÅ TILLÄMPNING

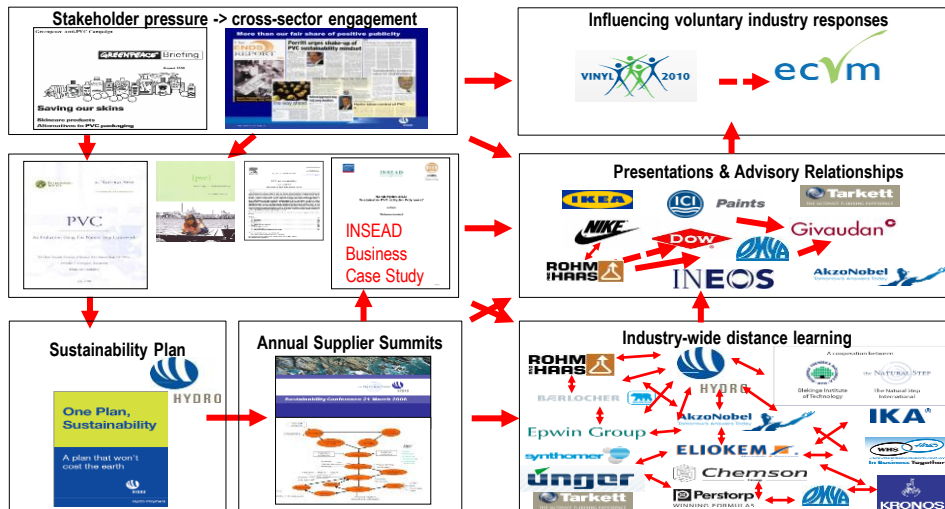


Samhällsmodeller inom hållbarhetsprincipernas ram byggs upp i allt större omfattning. Eindhoven är ett exempel. Philips, som har sitt huvudkontor där, använde ABCD-tänket när de slog ihop hållbarhets- och innovationsteam till en gemensam satsning för framtiden. De önskade samverkan med staden, som också använde ABCD-tänkandet i sin planering. Bilden visar hur tvärssektoriellt samarbete åskådliggörs med en bro mellan nutid och en målbild som i sin helhet uppfyller ramvillkoren för hållbarhet. Energin, som är hållbar tillsammans med andra sektorer, kommer från olika flöden, som vindkraft och sol, och är kopplad till staden genom smarta nät som styr tillgång och efterfrågan, och där en digital delningsekonomi automatiskt drar av den el från elräkningen som t.ex. ett hus levererar från takets solceller. Hela trafiken är elektrifierad. Ingen trafik på biobränslen. Stadsplaneringen är yteffektiv – så kallad ”decentraliserad koncentration”: För att skydda de hållbart skötta grönyttorna, bor människorna relativt tätt i städer och förstäder, modern trafik och logistik ordnar så att man kan gå, cykla eller åka attraktivt kollektivt för att köpa sina varor. Människor i förstäder kan åka snabbgående järnväg för att komma till storstäderna vilket kräver mindre än någon hundradel av ytan som krävs ifall var och en sitter i sin egen bil. Materialåtervinningen närmar sig 100 % genom bl.a. nya affärsmodeller. Allt uppfyller hållbarhetsprinciperna *tillsammans*.

Framtidsbilden materialiseras nu genom stegvis utveckling, t.ex. har man byggt ett konferenscenter där tvärssektoriell samverkan med stöd av ramvillkoren skapas. Man sätter laddstolpar för trafik där belysningsnätet ändå är framdraget, man lägger fler och fler solceller på taken, och smarta nät med delningsekonomi börjar utvecklas.

Ramvillkoren och ABCD-tänkandet används i samarbete mellan alla bostadsbolagen i Eindhoven för att de 100 000 husen i staden ska förvaltas och drivas socialt och ekologiskt hållbart. De utmanas att påskynda utvecklingen av hållbar uppvärmning och el och att låta all byggnation och alla material skötas inom ramvillkoren. I Green Deal Care jobbar staden och ett antal stora vårdinstitutioner, som sjukhuset, tillsammans för att skapa samverkan för hållbara vårdinstitutioner. Staden samarbetar även med näringslivet för att stimulera utvecklingen av hållbara affärsparker. Men det som är mest spännande med allt detta är att ledarskapet från såväl offentlig som privat sektor börjat förstå hur det är möjligt att koppla hållbart målbildsarbete med planering, verkstad, utvärderingar och styrning i tvärssektoriell samverkan.

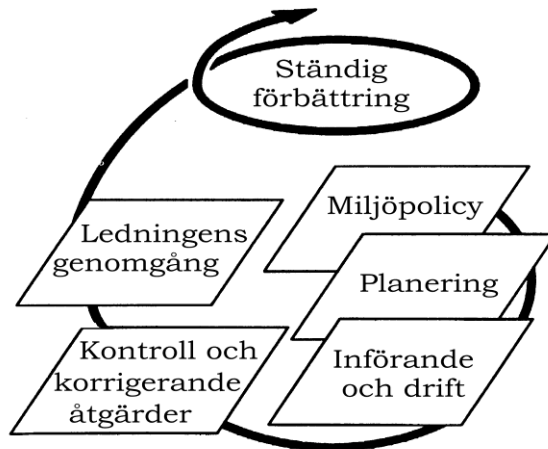
EXEMPEL PÅ TILLÄMPNING



Detta är en bild som återger hur det ökade trycket mot PVC "i tratten" skapade en tvärssektoriell förändringsprocess med hjälp av ABCD-processer mellan en mångfald intressentgrupper. Hydro Polymers var först med att lägga örat mot rälsen i tratten och be om ABCD-hjälp precis som Electrolux, Philips och Eindhoven gjort. De förutsåg hur trycket i tratten skulle utvecklas för PVC ifall man inte tacklade utmaningarna systematiskt och under förbättrad ekonomi. I återkommande ABCD-workshopar skapade de attraktiva framtidsmöjligheter för affärer och värdeerbjudanden (A), listor av dagens utmaningar mot sådana möjligheter (B), listor av tänkbara tuvor att hoppa på för att komma dit (C) och prioriteringar bland möjligheterna för att börja röra sig systematiskt i den riktningen (D). Som utmaningar under B kom tidigt i ABCD-arbetet fram att hela värdekedjan med kunder och leverantörer måste lära sig metodiken och dras in i skapandet, att nya ABCD-processer borde ske även tillsammans med dem, myndigheter och fler forskare, och att kompetens för allt detta måste byggas. Man bad BTH om hjälp i det kompetensbygget. Till slut hade man tillsammans kommit överens om ett sektoröverskridande "vitpapper" för hållbar PVC. Den komplexa dialogen är beskriven i såväl polymerindustrins egna publikationer, som av engelska naturvårdsverket (UK Environment Agency) som skrev under på "vitpappret".

ABCD och formell management (t.ex. ISO 14001)

- "Miljöledning" -



Men hur ser man till att det verkligen *blir* som all ABCD-dialog syftar till, d.v.s. visionerande, analyserande, planerande, rätt val av verktyg för beslutstöd, uppföljning och kommunikation? Ett ledningssystem som ISO14001 kan nyttjas för att *administrera* en förändring som bygger på ABCD. Det är en logisk cykel från policy, via planering och genomförande till uppföljning, och så vidare till nästa cykel. Alla ISO-systemen, även ISO 9000 för kvalitet, förutsätter alltså att man har målbilder, definitioner, strategimodeller och dialogprocesser på plats, där *vi* nu utgår från ABCD. Den typiska bilden för miljöledningens cykel är helt OK, men följande kritiska punkter är något att fundera över: *Vem* är det som 'leder' i miljöledningssystemet? Stor- eller mellanchefer eller en specialchef för "miljö" eller "HR frågor"? Vad är i så fall den personens roll i toppledningen, i styrelsen, eller bland ägarna? *Vad* är perspektivet på "miljön", att administrera det vanliga "hushållsperspektivet" för organisationen i ett snävt in-house-perspektiv som handlar om anseende, att spara "så mycket det går" på pengar och miljö, och att följa lagen, d.v.s. inte begå brott? Eller det innovativa strategiska omvärldsperspektiv vi nu talar om? Eftersom ISO14001 inte har några definierade krav på detta, bara att man genomför och mäter det man lovat göra, är det OK att själv bestämma ifall man vill ha ett begränsat "miljöchefsperspektiv", eller ett "strategiskt ledarskap som bygger på en adekvat omvärldsanalys".

Ledningssystem är antingen...

Ett verktyg för att administrera verksamheten kring hushållsfrågor

- ✓ **Ordning på mål & handlingsplaner**
- ✓ **Ordning på lagar och andra krav**
- ✓ **Ordning för att undvika olyckor**
- ✓ **Beredskap för att mildra konsekvenser av olyckor**

Ett ledningssystem kan handla om t.ex. miljö- eller HR chefens "ordning", d.v.s. ett klassiskt sätt att hantera hållbarhet och sociala frågor som om det vore isolerade frågor bland alla andra. Eller ...

...eller...

Ett verktyg för att ha ordning på de stora frågorna

Har er organisation en gemensam definition av hållbarhet?

Har er organisation integrerat definitionen i bolagets strategiska mål?

Har ni identifierat era strategiska utmaningar och möjligheter på vägen till det hållbara målet?

Vad är det viktigaste som ni planerar och genomför för att ta vara på möjligheterna och indikera resan?

...eller om mellanchefernas *och* storchefernas ordning för att strategiskt integrera världens genom tiderna största utmaning med den egna verksamheten. Vill man lyfta hållbarhetsfrågorna till det stora perspektivet, se frågorna på bilden, och förstår den strategiska nödvändigheten av att göra det, blir det också en stor lättnad för miljö- och HR-chefer som ofta tillhör en stressad yrkesgrupp för att de brukar se de stora frågorna, men får inte alltid möjlighet att utöva tillräckligt inflytande.

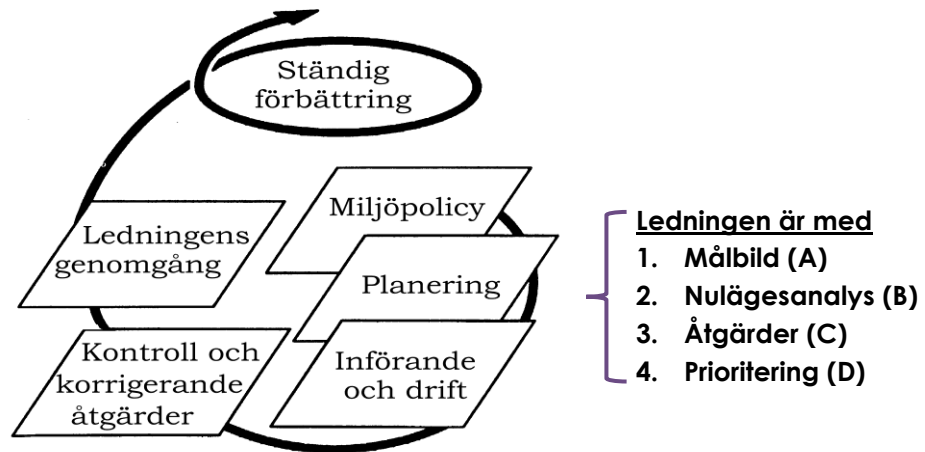
”Ledning är att göra saker rätt.

Ledarskap är att göra rätt saker.”

Peter Drucker & Warren Bennis

Den här bilden talar för sig själv.

Från management till ledarskap och ägarskap



Ifall man väljer att överföra den traditionella bilden av ISO 14001 till mellanchefernas och verkställande ledningens, styrelsens och kanske ägarnas strategiperspektiv, är det enklare än många tror. Man behöver bara lägga till, under "Planering", att denna sker genom att ledning och styrelse i företag eller kommuner *ingår* i arbetet genom att *aktivt och upprepat* delta i ABCD-dialoger där ansvariga mellanchefer är med. Och, om man ändå gör så, varför inte använda ABCD-metodiken för *all* affärsplanering, d.v.s. integrera affärs- och samhällsmål och genomförande med hållbarhet? En följd av detta är i så fall att låta hållbarhetsteamet i organisationen vara med så fort stora beslut om stora investeringar skall avgöras. Det är stora investeringar som binder resurser för lång tid och här är riskerna förstås särskilt stora ifall man styr mot trattväggen.

ABCD OCH STRATEGISKA INDIKATORER ("JA" ELLER "NEJ") SOM ÖKAR NYTTAN AV NUMERISKA INDIKATORER.

- Har organisationen en definition av social och ekologisk hållbarhet?
- Är definitionen integrerad i organisationens övriga strategiska mål?
- Är den ekonomiska egennyttan av en sådan integration väl känd i organisationen?
- Används den integrerade målbeskrivningen i alla stora investeringsbeslut?
- Är den välkänd bland medarbetare och intressentnätverk, t.ex. leverantörer och kunder?
- Används den i ekonomiska transaktioner, t.ex. vid upphandling?
- Är alla verktyg, koncept, indikatorer och nyckeltal i linje med definitionen?
- Hanteras även de fem sociala principerna med strikta indikatorer?
- Med "ja" på dessa frågor kan man nå långt med numeriska indikatorer. (t.ex. från GRI).

Avslutningsvis några användbara *strategiska* indikatorer som följer av logiken. De visar i digitalt format, 'ja' eller 'nej', om den strategiska dimensionen av själva *ledarskapet* är på *plats*, innan man väljer *numeriska* indikatorer för att följa själva planeringen mer i detalj. T.ex. nyckeltal för att visa hur vissa verksamheter man beslutat fasa ut också gradvis fasas ut, medan andra som *passar* inom ramvillkoren fasas in. Utöver dessa två kategorier *strategiska* indikatorer kan man vilja ha en annan sorts indikatorer som mäter på systemnivå att följandet av planen leder till önskat resultat, t.ex. att sjuktalen verkligen sjönk, eller att fågellivet utanför fabriken verkligen mår bättre sedan utsläpp sjunkit. Viktigt är dock att se skillnaden på de strategiska indikatorerna – har vi implementerat tänket på ledarnivå och följer vi planen – och effektuppföljningen, *blev* det bra enligt planen? Det rörs annars ofta ihop.

När det gäller de sociala principerna är det också *lättare* än vad många tror sedan man väl har en ABCD-plan. Det handlar om *perception*, d.v.s. hur människor som är beroende av en kommun, företag eller annan organisation *uppfattar* ledarstrukturerna. Här är huvudnyckeln att man har en uppriktig och dokumenterad dialog med alla, d.v.s. man *tar regelbundet reda på* ifall människorna i organisationen *uppfattar* några strukturer i vägen för hälsa, inflytande, kompetens, opartiskhet och meningsskapande. Enkäter som alla inklusive ledning bör vara delaktiga i är något som kan användas. Och svaren behöver dokumenteras, åtgärder vidtas, återkoppling ske, och indikatorer väljas som förmår mäta åtgärdernas genomslag både i planen, och i hur det blev på systemnivå, t.ex. gällande sjukskrivning, personalomsättning, och hur människor mår. Så behålls tilliten om den finns, och så kanske den kan restaureras om den försvagats av tidigare ledarskap.

ABCD och moderering av dialog

- ABCD förklaras som det naturliga tänkesättet det är.
- Låt dialogen flyta, listorna av förslag under A, B, C och D noteras parallellt i kreativ "ping-pong".
- Förslagen i telegramstil på "tavlan" ökar gruppdynamiken.
- Även förslag "vid fel tillfälle", listas på rätt plats i ABCD.
- Frågetecknen jätteviktiga under B, de följs upp som "ta reda på" under C och D.
- Mot slutet av dialogen blir D allt viktigare, vi vill ha verkstad.
- Vid nästa ABCD bedöms och revideras förra ABCD.
- ABCD på stormöten, och i hissar, korridorer och bilköer.

Våra hjärnor fungerar så att vi önskar oss saker, A, och att vi då inser hur situationen idag, B, ger oss ett gap att överbygga till A. Vilket i sin tur gör att vi automatiskt funderar över olika möjligheter, C, för att så småningom välja och prioritera rimliga tuvor att hoppa till bland möjligheterna, D. När man leder samtal handlar det om att inte bryta den spontana dynamikens "ping-pong" mellan A, B, C och D, utan låta associationerna flyta på medan idéerna placeras där de hör hemma i strukturen. Används vit tavla, skriver man idéerna i telegramformat och frågar respektive idégivare ifall det lilla antalet nyckelord täcker förslaget tillräckligt bra för att kunna minnas innehållet i efterhand. Visualiseringen på tavlan stimulerar dynamiken i spänningsfälten mellan A, B, C och D. När man skriver in ett förslag på tänkbar åtgärd under C listan, kanske någon annan säger "men det gör vi ju redan". Ifall någon annans svar på *det* blir "i liten skala ja", så kanske moderatören skriver "småskalig X" på B listan, och "skala upp X" på C-listan. Då kanske någon annan säger: "men är det inte en bättre och billigare tuga att hoppa på ifall vi *slutar* med X och byter affärsmodell istället, t ex leasing". Det skrivs direkt under förslaget "uppskalning" av X, så att vi nu har två möjligheter på C listan bredvid X på B listan. Slutligen, skulle någons förslag bygga på ett missförstånd av strukturen t ex tala om ett kemikalium när metaller diskuteras, säger bara moderatören "bra" och skriver in förslaget under det andra ramvillkoret, dvs. bryter inte flödet i ABCD dynamiken. När man närmar sig slutet av dialogen, blir aspekterna på D listan allt viktigare, man vill ju skapa någon form av beslutslogg för att saker och ting skall bli gjorda innan man ses vid nästa ABCD dialog. Då har ett antal saker redan blivit gjorda från föregående D lista, och tillhör nu dagsläget och förs alltså in under den nya B-listan. Vilket trigger ny dialog om ytterligare saker som borde höra till C-listan, vilket leder till en ny prioritering i D. Och så vidare. Moderatören eller samtalsledaren bör inte "ta ställning" som en sorts "part" i samtalet, men får gärna ställa motfrågor för att slipa fram de "telegramtexter" som deltagarna menar och gillar. Sen en jätteviktig sak om *frågetecknen* i ABCD listorna: många gånger *vet* ingen, inte heller moderatören, svaret på en fråga t ex om en substans man sprider i produkter är svårnedbrytbar om den hamnar i naturen. Då skriver man ett frågetecken på den frågan i B, att inte *veta* något viktigt idag hör ju hemma där, varvid "ta reda på svaret" automatiskt hamnar på C och sannolikt D listorna. Slutligen: att använda ABCD är inte en engångsföreteelse, utan handlar om att återkommande tänka så här hela tiden medan framtiden rullar oss till mötes, i stormöten såväl som i dialoger i hissar, korridorer och bilköer.

Grupparbeten under ABCD dialog

- Människor samlas i den grupp eller vid det bord de vill.
- Ett ev. fokus på endera A, B, C eller D stimuleras av de andra tre.
- "Ordförande" vid varje bord håller tiden och "telegramantecknar".
- Nu dags för dialog i plenum, alla hör vad alla säger.
- Anteckningar förs i telegramstil även av plenumsamtalets pingpong
- Anteckningarna från bord och plenum samlas in.
- Sammanfattning sänds ut för godkännande till deltagarna.
- Slutrapport till alla, som underlag för nästa ABCD workshop.
- Klart!

Ibland förstärks ABCD dialoger genom avbrott i mindre grupper, "breakouts". Grupparbetena kan handla om allt från att fördjupa den övergripande ABCD strategin moderatorn fått fram under introduktionen, till att närmare utreda någon del av denna t ex utveckla innehållet i målbilden mer i detalj (A) eller hantera ett visst aktuellt problem (B) som framkom vid förra ABCD övningen. Men ifall en ledare t ex vill samla alla kring en workshop som fokuserar visionen i (A), *eller* vissa problem idag i (B), *eller* möjliga steg i (C) *eller* närliggande steg i (D), så blir även denna fokuserade frågeställning stimulerad av att anteckningar fångar upp spontana reflektioner från *alla* ABCD rubrikerna. Ett fokus på målbilden A kan t ex stimuleras av att ett spontant dryftat problem i idag skrivs under B, och då blir kommenterat med ett förslag om åtgärd under C, som får sådan tyngd att det flyttas in under den fokuserade målbilden. Ett bra format för grupparbeten har utkristalliserats:
Låt gärna deltagare sitta i den grupp eller vid det bord de vill, kanske för att hamna bredvid någon de vill fortsätta samtalet med efter workshopen, eller av vilken anledning som helst. Vuxna brukar snabbt finna varandra intuitivt och bekvämt på detta sätt.

I varje grupp håller en "ordförande" (i) reda på tiden, samt (ii) skriver telegramstilanteckningar längs ABCD strukturen, se förra bilden. Deltagarna tillfrågas efter hand ifall nyckelorden i de korta anteckningarna fungerar som minne av respektive förslag.

Nu, när tungbanden lossnat även hos mer tystlåtna deltagare, kan man ha en givande avslutande dialog i plenum dvs. *när alla grupperna hör vad alla säger*. Helheten skissas alltså genom att grupperna triggas och kompletteras varandra; "så sa vi också, med tillägget att..." osv. Gruppernas arbete redovisas alltså i fortsatt dialog, inget avbrott av overhead-presentationer och liknande.

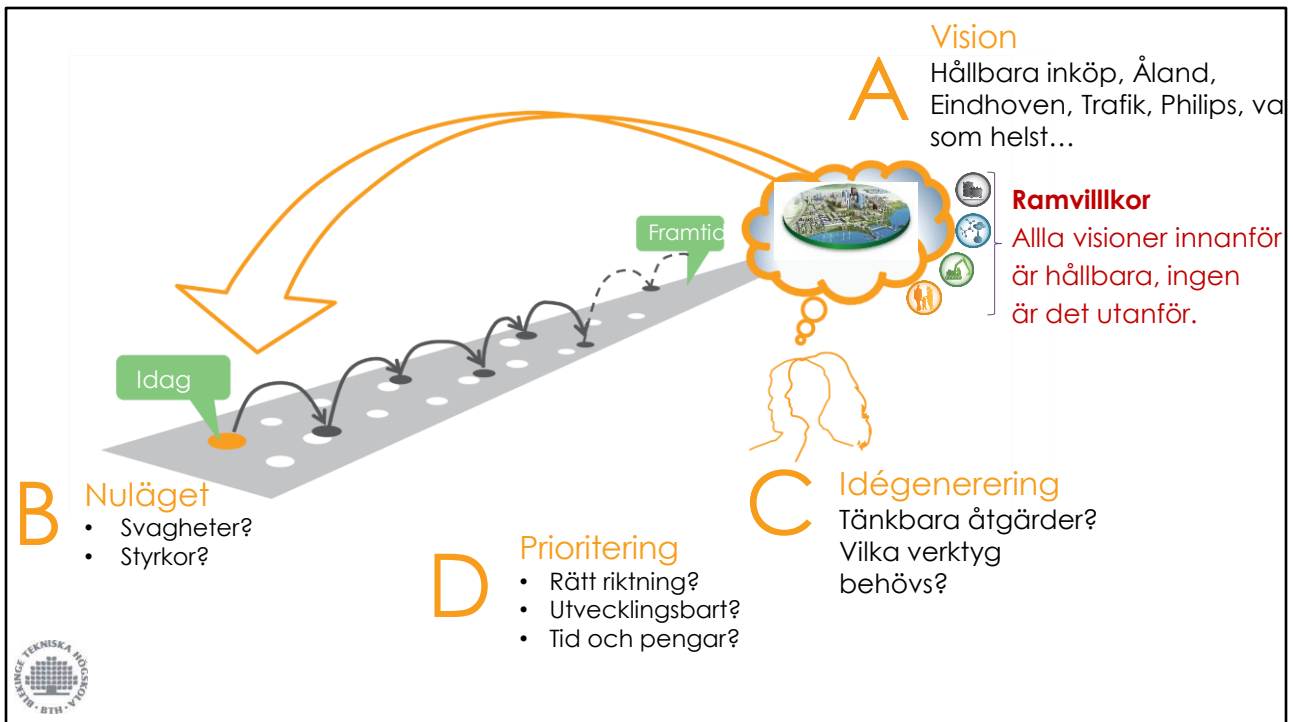
Under plenumsamtalet skriver moderator och/eller sekreterare ner, i samma ABCD format och telegramstil, vad som sägs i plenumsamtalet.

Anteckningarna vid varje bord samlas in, vilket tillsammans med plenum-anteckningarna blir underlaget till rapporten från mötet.

Alla får rapporten utskickad, med möjlighet att komma in med kompletterande förslag, ABCD dialogen kan på det sättet stimuleras att fortsätta emellan möten. Slutrapporten skickas till alla, med uppgift om datum för uppföljande ABCD workshop – klart.

På detta sätt ökar dynamiken, och man slipper formella presentationer från varje grupp vilket avbryter dialog-dynamiken, tar tid genom onödiga överlapp, och där varje presentatör som förbereder sin presentation får svårt att höra vad de andra presenterar.

FRÅGOR OCH DIALOG



Den här bilden sammanfattar således presentationen i en enda bild, bild 2 som vi redan visat. Det är Hållbarhetens ABC, eller "Hållbarhet 3.0". Det handlar egentligen inte om att människor måste sätta sig för att plugga, eller att försöka lära sig något nytt snårigt som skulle vara bättre än allt annat om hållbarhet. Innehållet i den här presentationen är istället, egentligen, självklart. Det presenterar den ledande metodiken för att skapa strategisk överblick, ett måste för att få ihop allt till begriplighet. För att kunna vara strategisk och systematisk, måste man *åtminstone* veta vart man vill (A) dvs något attraktivt *som kan finnas i framtiden*. Man analyserar nuläget och möjligheterna i förhållande till vad man vill åstadkomma (B), och först *då* går det att vara strategisk och systematisk genom att ta fram adekvata idéer (C), och prioritera dem i strategiska steg-för-steg planer (D).

Det viktigaste är att plantera ut idén, eller *attityden*, som sådan. "Tänk, det går att definiera hållbarhet och att röra sig systematiskt mot attraktiva organisationer och samhällen som uppfyller definitionen, och därför kan vi också hålla ihop helheten och samarbeta systematiskt på vägen". Med den attityden kan vi *lära genom att göra*.

Det är ett värdigt mål att bygga ett Teknikkonsultbolag, Skåne, Trafiksystem, Åland/Philips/Eindhoven/Sverige/EU... (etc.) som kan finnas i framtiden, för att de hållbara ramvillkoren för respektive organisation såväl som helheten blir uppfyllda. Och att förstå att vi behöver varandra för att komma dit. Och att förstå att åtgärder och investeringar måste fungera som tuvor att hoppa på så att varje tuva är en rimlig plattform för nästa tuva, både tekniskt, ekonomiskt och kulturellt. Att tänka och göra så tillsammans, är roligare, enklare, och mer lönsamt än alla andra alternativ. Men det ökar också värdet av alla verktyg och koncept som finns där ute, t ex FNs hållbarhetsmål, för att de kan *väljas* och *sättas i sammanhang* till den övergripande ABCD planen.

B	C	D	A

Så här kan vita tavlan se ut när en ABCD moderator kickar igång samtalet om hållbarhet på en arbetsplats eller i en vidare gruppering av intressenter. Det gäller för moderatorn att inte argumentera, utan bara ställa motfrågor så att man är säker på att förstå vad som sägs. Detta placeras sedan där det hör hemma i diagrammet, t ex under A ifall det handlar om en del av visionen. Anteckningarna på vita tavlan tas i telegramstilsformat, och respektive förslagsställare tillfrågas ifall den korta texten fångar förslaget och kan användas för att minnas det i efterhand. Sådana förslag kan sedan leda till olika utmaningar i dagsläget, vilka på motsvarande sätt fångas under B, vilket i sin tur triggar olika lösningsförslag som fångas under C. Innan man skiljs har flera förslag på C listan förts över till D listan, dvs. saker man vill göra tidigt. Vid nästa ABCD workshop börjar man med att se vilka av dessa beslut som genomförts, vilket förstås ändrar lite grand i B listan, men nya saker som behöver betänkas på C listan osv.