

Nyt lederskab med  Tania Ellis

Ledelse i en geopolitisk æra – fra compliance til courage

Som virksomhed er det ikke længere nok at måle sin impact og levere grønne årsrapporter. I den geopolitiske æra efterspørges en systemisk bæredygtighed, der anerkender verden som et forbundet system – og ser mennesker, relationer og etik som lige så centrale komponenter som klima og tal.



mandagmorgen

Ledelse i en geopolitisk æra - fra compliance til courage

Som virksomhed er det ikke længere nok at måle sin impact og levere grønne årsrapporter. I den geopolitiske æra efterspørges en *systemisk bæredygtighed*, der anerkender verden som et forbundet system – og ser mennesker, relationer og etik som lige så centrale komponenter som klima og tal.

Af Tania Ellis, erhvervsrådgiver og stifter af TANIA ELLIS – The Social Business Company

Geopolitiske kriser ryster ikke kun verdensordenen – de ændrer også spillereglerne for ansvarlig forretning.

Hvor geopolitik før var forbeholdt diplomater og stater, er den nu rykket ind i direktionslokalet, medarbejdernes holdninger og forbrugernes handlinger.

I dag er det ikke nok at tale om CSR, ESG og den tredobbelte bundlinje. Vi må tale om en ny slags bæredygtighed – én, der integrerer de personlige værdier, det relationelle og det systemiske.

For det er ikke længere muligt at være neutral. Virksomheder bliver i stigende grad bedømt, belønnet eller boykottet på baggrund af deres værdimæssige orientering.

Fremover vil vi se, at fokus ikke kun er på, hvad virksomheder leverer – men på, hvad de står for, og hvordan de navigerer i den verden, de er en del af. Og det er den erkendelse, der former fremtidens lederskab.

Krydsfeltet mellem værdier og forretning

Vi ser allerede markante eksempler på det skifte, der er i gang – hvor geopolitik og værdikonflikter flytter ind i virksomheders beslutningsrum:

Tesla oplever faldende salgstal som følge af Elon Musks politiske markeringer. McDonald's og Starbucks har lidt store økonomiske tab efter globale boykotaktioner relateret til Israel og Gaza. Albatros Travel har stoppet nye rejser til USA, og Salling Group har indført en sort stjerne på europæiske varer som konsekvens af modviljen mod Trumps politik.

Samtidig ser vi, hvordan medarbejdere, kunder og investorer i stigende grad sætter spørgsmålstegn ved alt fra pensionsinvesteringer og leverandøraftaler til produktvalg og værdibaseret kommunikation.

Ben & Jerry's' mangeårige direktør blev for nylig afsat efter intern uenighed med moderselskabet Unilever. Årsagen var hans tydelige holdninger til Palæstina og Trump – en værdibaseret kommunikation, som ikke blev vurderet forenelig med koncernens linje. Men som forbrugerne støtter op om.

For nyere undersøgelser viser, at geopolitisk bevidsthed i stigende grad påvirker forbrugsvaner. Forbrugerne forventer, at virksomheder tager stilling – ikke kun til klima og ligestilling, men også til krige, menneskerettigheder og globale konflikter.

De efterspørger med andre ord handling – ikke blot holdninger. De stemmer med deres penge, og forventer, at virksomhederne gør det samme.

Men forbrugere er ikke kun kunder. De er også medarbejdere, investorer, whistleblowere og interne forandringsagenter. Eksternt pres bliver dermed hurtigt et internt anliggende.

Geopolitik er ikke længere noget, der “foregår derude”. Det er en del af virksomhedens indre liv – af værdigrundlag, ledelsesdilemmaer og strategiske prioriteringer.

ESG under pres – og i politisk krydsfelt

Samtidig med dette realitetsskifte befinder virksomheder sig midt i et nyt compliance-landskab: EU's CSRD og CSDDD stiller omfattende krav til dokumentation, due diligence og stakeholder-involvering.

Men mens EU fastholder krav til ansvarlighed, vokser modstanden mod ESG andre steder – særligt i USA.

Anti-ESG-reaktioner og Trumps politiske linje har ført til, at virksomheder, der arbejder med diversitet og inklusion, bliver mødt med politisk modstand og trusler om boykot. I flere republikanske delstater er der allerede vedtaget lovgivning, der straffer såkaldt “woke” virksomhedspraksis.

Dansk Industri har som respons opfordret til strategisk omtanke i DEI-kommunikationen, særligt på det amerikanske marked.

Chr. Hansen var en af de første danske virksomheder, der pakkede de regnbuefarvede flag ned, da de i 2023 gav efter for pres fra amerikanske investorer med anti-ESG-holdninger. Og i LEGO's seneste årsrapport er al omtale af diversitet og inklusion forsvundet – efter år med tydelig positionering på netop de værdier.

Det åbner op for både interne dilemmaer og offentlig debat: Hvordan beskytter man både sin forretning og sine værdier, når de bliver politiske våben i andres hænder?

Fra CSR til systemisk bæredygtighed

Da jeg skrev min bog ‘*De Nye Pionerer*’ i 2006, handlede det om virksomheder, der gik forrest med social innovation og bæredygtige forretningsmodeller. Det handlede om at bevæge sig fra feel-good CSR til forretningsdrevet samfundsansvar.

I dag står vi et andet sted.

Det er ikke længere nok at måle sin impact og levere grønne rapporter. Vi har brug for en form for bæredygtighed, der anerkender verden som et forbundet system – og ser mennesker, relationer og etik som lige så centrale komponenter som klima og tal.

Det er dét, jeg kalder systemisk bæredygtighed.

Det handler om at:

- navigere i kompleksitet uden at søge hurtige svar
- stå fast på sine værdier – også når de udfordres
- forstå, hvordan ens forretning indgår i større, globale dynamikker

Her bliver det ikke kun nødvendigt at arbejde med, *hvad* vi gør – men også med, *hvem* vi er som ledere og organisationer.

Vi ser derfor nu begyndelsen på en ny generation af pionerer.

Det er virksomheder og ledere, der tør handle med mod og mening – ikke kun som kommunikation eller strategisk nødvendighed, men også ud fra personlig overbevisning og virksomhedens værdigrundlag. De forstår, at etik ikke er et vedhæng – det er et konkurrenceparameter. De ved, at tillid ikke kan tages for givet – den skal leves, ikke bare måles.

Og de tør tage stilling – i en tid, hvor stilhed også er et signal.

Vi står i en brydningstid, hvor værdier ikke længere er noget, man kan gemme væk i personalehåndbogen eller CSR-rapporten. De er det filter, vi bliver vurderet igennem – og den platform, som virksomheder skal stå på.

Systemisk bæredygtighed som strategisk nødvendighed

Virksomheder kan ikke længere betragte etik, samfundsansvar og værdier som noget, der ligger uden for kerneforretningen. De er i fuld gang med at blive både konkurrenceparametre og pejlemærker i en tid, hvor kompleksitet, forandring og forventningspres bliver det nye normale.

Det betyder, at virksomheder fremover må forholde sig aktivt til, hvordan systemiske udfordringer som eksempelvis koloniseringens arv, strukturel racisme, social ulighed og geopolitisk ustabilitet påvirker deres værdikæder, forretningsaktiviteter og strategiske valg.

Det handler ikke kun om risikostyring eller compliance. Det handler om positionering, legitimitet, autenticitet – og om langsigtet *license to operate*.

Så hvad betyder alt dette for din organisation? Hvordan balancerer I forretning, værdier og forventninger i en verden i opbrud?

Det kalder ikke kun på strategi. Det kalder også på mod. På ledere, der ikke bare tager ansvar – men også stilling.

En verden i opbrud er et systemisk wake-up call. Vi har brug for systemisk bæredygtighed – og et nyt lederskab, der bygger på mod, integritet og evnen til at navigere i kompleksitet, uden at gå på kompromis med hverken forretning eller værdier.