

# Ledelse og bæredygtighed i forskning og praksis

## - introduktion til temanummeret

Publiceret: 23. oktober 2024

Af: Kristian Høyer Toft, Elin Andersen, Morten Balle Hansen og Holger Højlund

Med dette temanummer sættes bæredygtighed i fokus som højaktuel dagsorden for ledelse. Vi starter med at klargøre, både hvorfor ledelse må forholde sig eksplicit til bæredygtighed, og hvordan vi i temanummerets redaktion forstår ledelse og bæredygtighed.

Dernæst introduceres som tre eksempler fra praksis, hvor ledere allerede har bæredygtighed højt på dagsordenen: arbejdet med klimaplaner i kommuner, implementering af EU-lovgivning om bæredygtighed i private virksomheder, og arbejdet med social bæredygtighed som anti-diskrimination (*diversity, equity and inclusion*) i organisationer.

For lettere at kunne navigere i det brede felt af tilgange til bæredygtighed, foreslår vi et *landkort* med fire bæredygtighedsdiskurser (Dryzek, 2022), dvs. fire udbredte forståelser af bæredygtighed som definerer og afgrænser bæredygtighed. Det er bæredygtighed som 1. forretningsmodel og teknologisk innovation, 2. som i FN's bæredygtige udviklingsmål, 3. som anerkendelse af grænser for vækst og planetære grænser for forbrug, og 4. som kritik af de forudgående diskurser og med kritik af antropocentrisme (at mennesket er vigtigere end naturen). Ideen med at introducere fire bæredygtighedsdiskurser er at bidrage til den offentlige demokratiske samtale om bæredygtighed. Ledelse af bæredygtighed handler ikke kun om grøn omstilling, men også om at planetens og demokratiets interesser er flyttet ind i ledelsesrummet. Dermed er temanummeret også en udforskning af, hvad øget politisering gør ved ledelse når den relateres til miljøkriser og problemer med ulighed og sammenhængskraft i samfundet.

Artiklerne i temanummeret præsenteres til sidst i forordet.

### **Hvorfor ledelse af bæredygtighed?**

Bæredygtighedskriser, herunder klimaforandringer, er globale planetære kriser, som erfares lokalt. Den nuværende overskridelse af planetære grænser (Röckstrom et al, 2024), har allerede negative virkninger på befolkningers sundhed og liv, fysisk og mentalt. Heraf følger ikke bare miljømæssige, sociale og økonomiske 'brændende platforme', men også svært håndterbare eksistentielle problemer, som både politiske ledere, men også ledere i virksomheder, offentlige forvaltninger og organisationer, samt i civilsamfund forventes at bidrage til at løse.

I dette temanummer præsenteres otte forskellige bud på, hvordan ledelse forholder sig til bæredygtighed i praksis i organisationer, men set fra et forskningsmæssigt og praksisnært perspektiv. Artiklerne retter sig mod både den private og den offentlige sektor, ligesom sociale, og miljømæssige aspekter af bæredygtighed belyses. Bæredygtighed forstås i denne sammenhæng bredt, og det er ambitionen at bidrage til fortsat udvikling af en fælles forståelse af, hvordan

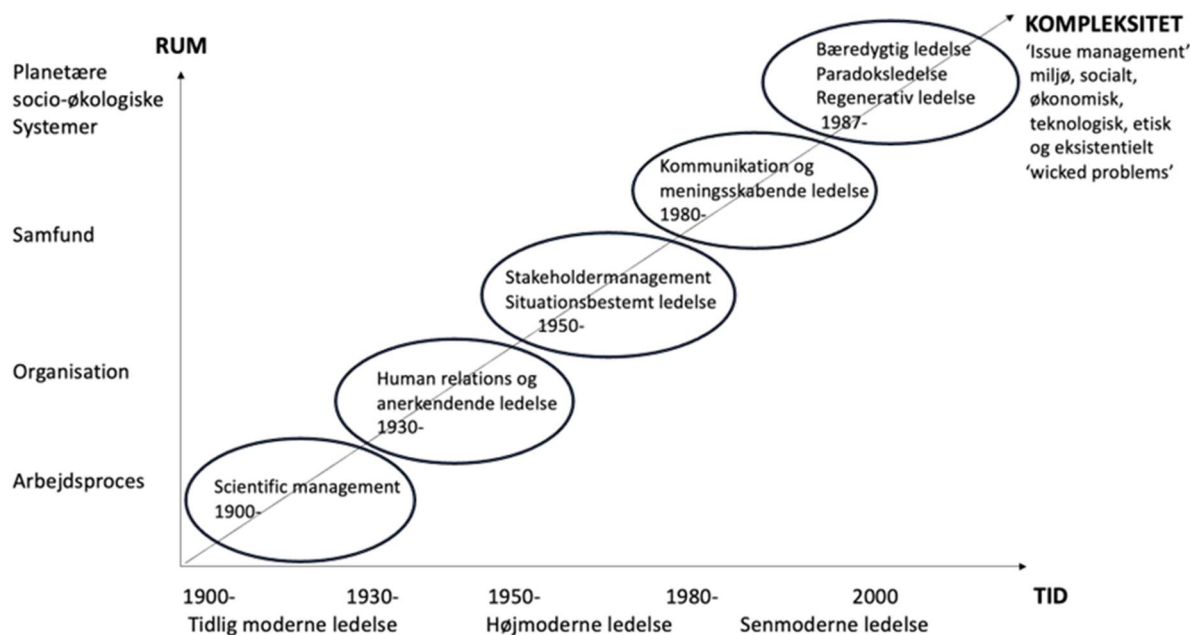
ledelse kan bidrage til bæredygtig omstilling i praksis. Den mest udbredte forståelse af bæredygtighed stammer fra FNs begreb om 'bæredygtig udvikling' (Brundtland kommissionen, 1987). Der er i dag også alternative opfattelser af bæredygtighed som eksempelvis regenerativ ledelse, hvor idealet om økonomisk vækst udfordres.

Det er en gennemgående tese i flere af temanummerets bidrag, at ledelse af bæredygtighed fordrer nytænkning og eksperimenter i praksis, og at der er behov for at udfordre de nuværende sociale og politisk-økonomiske institutionelle rammer, som forvaltninger og virksomheder opererer i. Det rejser et spørgsmål om, hvorvidt og hvordan man kan lede lokalt og samtidig påvirke systemiske sammenhænge, der er udenfor kontrol.

I flere af bidragene om regenerativ ledelse udforskes relationelle forhold mellem leder og medarbejder som afgørende for bæredygtighed. For at kunne påvirke systemiske forhold i samfundet må ledere, ifølge teorier om regenerativ ledelse, starte i organisationen med sig selv og forholdet til medarbejdere og øvrige samarbejdspartnere. Ledelse bør derfor gentænkes radikalt for at fremme bæredygtighed. Radikaliteten består i at gøre op med det moderne og industrialiserede samfunds nedbrydning af menneskelige og naturgivne ressourcer. Det handler ikke kun om at mindske skadevirkninger på natur og mennesker, men om at fremme liv på et biologisk, socialt og eksistentielt plan.

Med temaet ledelse og bæredygtighed forstås både det moderne og udbredte buzzword 'bæredygtig ledelse', men også 'ledelse af bæredygtighed', eller 'ledelse for bæredygtighed'. Vi mener dog at betegnelsen 'bæredygtig ledelse' kan give anledning til misforståelse, hvis det er selve ledelsesformen, der opfattes som bæredygtig uden nogen klar forbindelse til konkrete bæredygtighedsproblemer i praksis. Derfor kan 'ledelse af bæredygtighed' være mere præcis i sin adskillelse mellem ledelse og bæredygtighed. Udfordringen for alle begreber er imidlertid at forklare, hvordan ledelse forbindes med bæredygtighed; hvordan leder man for at fremme bæredygtighed i praksis?

Ledelse af bæredygtighed og bæredygtig ledelse er former for ledelse, der opererer med et globalt, planetært og systemisk sigte, i en verden i forandring. Dermed minder den type af ledelse om åbne situationsbestemte perspektiver på ledelse, men adskiller sig fra lukkede perspektiver som scientific management. I figur 1 ses en oversigt over udviklingen i teoretiske skoler om ledelse gående tilbage fra 'scientific management', der har fokus på arbejdsprocessen, til 'human relations'-skolen, der fokuserer på samarbejde i organisationen, frem mod mere moderne former for ledelse, der inddrager hele samfundet som kontekst for ledelse. Bæredygtig ledelse kan ses som en fortsat ekspansion af ledelsesrummet. Samtidig stiger graden af kompleksitet i takt med at ledelsesrummet udvides.



Figur 1. Udvikling i teori om ledelse. Kilde: Toft og Balle Hansen (2024)

Udviklingen hen mod bæredygtig ledelse bygger samtidig på fortsat udvikling i eksisterende ledelsesformer og teori, fx forandringsledelse som også indgår i bæredygtig ledelse og målet om at fremme grøn omstilling. Det er dermed uklart, hvorvidt der i bæredygtig ledelse (herunder paradoksledelse og regenerativ ledelse) er tale om nye former for ledelse eller blot en udvikling inden for etablerede ledelsesformer og teorier.

### Kræver bæredygtighed nye teorier om ledelse?

Radikale ændringer i opfattelsen af ledelse er historisk set ikke ny. Ledelsesteorier har udviklet sig i takt med at samfundet, normer og teknologi ændres. Ledelsesteori kunne i et mere traditionelt samfund afspejle en hierarkisk orden, mens mere demokratiske samfund kræver ledelsesteorier, der i højere grad anerkender menneskeligt ligeværd og selvbestemmelse, ligesom ledelsesteorier har afspejlet nye kommunikationsformer, globalisering og politisering af markeder og virksomheder. Ledelse har altid skullet svare på ændringer, pres og forventninger 'ude fra'.

Bæredygtighed repræsenterer i det lys blot endnu et krav, en effekt af globale ubalancer og kriser, som ledelse på paradoksal vis skal kunne håndtere i den lokale praksis – sat på spidsen er kravet til ledelse: 'tænk globalt, handle lokalt', jf. et kendt bæredygtighedslogan fra 1990'erne. Spørgsmålet er hvor store krav bæredygtighed stiller til ledelse; kræver det grundlæggende ny, og radikal ændret ledelse; et brud med velkendte og velafprøvede ledelsesteorier?

Eller, kan man genbruge, og fortsætte ledelse som hidtil, men nu med 'bæredygtighed' som opmærksomhedspunkt på dagsordenen? Vi giver ikke noget endegyldigt svar på spørgsmålet, men temanummeret rummer flere bud på et svar, og samtidig et vist overblik over den

forskningsbaserede diskussion om bæredygtig ledelse, eller ledelse af bæredygtighed som vi vil foretrække at kalde det.

### **Eksempler på ledelse og bæredygtighed i praksis**

Selvom bæredygtig omstilling handler om langsigtede mål, fx 2030 (realisering af FNs verdensmål), eller 2050 (net-zero mål i klimapolitik), så er der gode eksempler på, hvordan ledelse allerede nu handler på bæredygtighed som uomgængelig dagsorden.

I de 98 danske kommuner er alle i gang med at implementere klimaplaner som led i at realisere Klimalovens målsætning om 70%-reduktion af CO<sub>2</sub>-udledninger inden 2030 set i forhold til 1990, og det fremtidige mål om klimaneutralitet i 2050. I den forbindelse kan klimaledelse i danske kommuner ses som 'transformativ kapacitet' (Borras et al., 2023) til at gennemføre lokale klimaplaner. I temanummeret belyses samskabelse i kommuners klimaarbejde af Anne Tortzen og Annika Agger.

Et andet eksempel er EU-lovgivninger, der følger af EU's Grønne Pagt fra 2019. F.eks. stiller Direktivet om bæredygtighedsrapportering (CSRD) (vedtaget i EU i 2023 og inkorporeret i dansk lov om Årsregnskab i 2024) omfattende krav til større virksomheder om at skulle redegøre for bæredygtighedsaktiviteter. Med EU's krav følger en række ledelsesopgaver med at implementere processer i virksomheder. Det er samtidig et krav, at virksomhederne ikke i deres kommunikation overdriver deres indsats og dermed begår *greenwashing*. Kravene angår i første omgang de større virksomheder, men kravene forventes indirekte at ramme underleverandører, som kan være små- og mellemstore virksomheder. I temanummerets artikel af Steen Vallentin og Claus Barrett Christensen belyses de øgede krav og forventninger, som ledelser må håndtere i kommunikationen af bæredygtighed i private virksomheder.

Et tredje eksempel, som belyses i temanummeret af Mira C. Skadegård, omhandler social bæredygtighed i ledelsesarbejdet med anti-diskrimination. Anti-diskriminationslovgivning og menneskerettigheder kræver ledelsesopmærksomhed, fordi arbejdsmiljø og psykologisk tryghed er blevet en central ledelsesopgave. Men krav til social bæredygtighed kan være svære at måle sammenlignet med krav til miljømæssig bæredygtighed. Så hvordan kan man som leder forebygge og håndtere diskrimination på arbejdspladsen og samtidig navigere i et komplekst felt hvor jura, moral og politik er normer i forandring?

### **Landkort over bæredygtighedsdiskurser**

For at kunne navigere i det komplekse felt, som bæredygtighed er, kan det være hjælpsomt at fokusere på de mest udbredte forståelser af bæredygtighed, hvoraf vi allerede har nævnt nogle. Vi følger miljøsociologen John Dryzeks (2022) typologi indeholdende fire centrale bæredygtighedsdiskurser (som måder at tale om bæredygtighed):

1. Bæredygtighed som *forretningsmulighed og teknologisk innovation*. Her er markedskræfterne og teknologien løsningen på bæredygtighedsproblemer. Ledelse handler om at sikre profit til virksomheden ved at tilbyde løsninger på markedet.

2. Bæredygtighed som *bæredygtig udvikling*, der er FN's begreb og kendt fra de 17 verdensmål. Tilgangen bygger på at sikre menneskerettigheder samtidig med, at man kan fremme bæredygtig vækst. Hensynet til fremtidige generationer skal balanceres med nutidens behov. Ledelse handler om at afklare organisationens bidrag til verdensmålene og evt. indgå partnerskaber i fælles løsninger på bæredygtighedsproblemer.

Begge disse forståelser af bæredygtighed er udbredte, og deler antagelsen om 'grøn vækst' som mulighed og forudsætning for at bekæmpe global fattigdom. De to sidste bæredygtighedsdiskurser er skeptiske overfor muligheden for at forene bæredygtighed med fortsat økonomisk vækst.

3. Bæredygtighed som *grænser for vækst og planetære grænser*. Denne tilgang bygger på at planetens ressourcer er begrænsede, og ledelse handler om at anerkende og oversætte de globale bæredygtighedsmål (fx FN's mål om ikke at overskride 1.5° celsius i forhold til førindustrielt temperaturniveau) til lokalt niveau i organisationen.
4. Bæredygtighed som kritik af de ovennævnte diskurser (fordi de mangler et systemisk perspektiv) og som *kritik af antropocentrisme*, dvs. at mennesket er vigtigere end naturen og miljøet (som når bæredygtig udvikling prioriterer menneskelige generationer)

De sidste to forståelser er således begge kritiske over for ideen om 'grøn vækst', og her findes tilhængere af modvækst (degrowth).

Ledelsesopgaven er forskellig afhængig af bæredygtighedsdiskurs, hvor der kan være stor variation mellem et lokalt organisatorisk sigte, som i 1., og et globalt social-økologisk sigte som i 3. Samtidig stilles ledelse ofte i paradoksale valgsituationer, hvor der skal balanceres hensyn til både lokale og globale forhold – vi vil hævde, at dette er karakteristisk for ledelse af bæredygtighed mere generelt (Toft, Heiberg og Hansen, 2024).

En plausibel hypotese er, at nutidens ledere er bedre i stand til at handle ledelsesmæssigt, hvis de kender og forstår argumentationen bag de fire diskurser og kan begrunde deres praksis i relation til bæredygtighedsdiskurserne.

Det er næppe overraskende, at man finder størsteparten af forskningslitteraturen om ledelse og bæredygtighed indenfor bæredygtighedsdiskurs 1 og 2 (forretningsmodeller og bæredygtig udvikling), fordi begge diskurser anerkender målsætningen om økonomisk vækst som det selvfølgeligste udgangspunkt. Et review af forskningen (Toft et al., 2022), viser således, at ca. 95% af forskningslitteraturen omhandler disse diskurser, mens grænser for vækst og kritiske diskurser kun findes berørt i ca. 5% af forskningen. Samme tendens bekræftes i forskning i strategi og bæredygtighed, hvor der konstateres et fravær af teori om ledelse og strategi, der forholder sig til planetære grænser (Bansal et al. 2024).

Et væsentligt element i ledelse af bæredygtighed omhandler forandringsomfang og hastighed. I bæredygtighedsdiskurs 1 og 2 kan *reform* af eksisterende markeder og lovgivninger være tilstrækkelige, mens der i 3 og 4 er forventninger om mere *radikale* ændringer i samfundet. Ledelse af bæredygtighed handler derfor også om at balancere de kortsigtede små ændringer overfor de langsigtede store ændringer hen mod mål i bæredygtig omstilling. Med andre ord, at balancere hensynet til kortsigtet drift overfor hensyn til langsigtet udvikling (March, 1991).

## Ledelse af bæredygtighed i den offentlige samtale

Bæredygtighedsdiskurserne udtrykker også positioner i en samfundsdebat, hvor blandt andet forskere, der er optaget af, hvordan bæredygtighedsdagsordenen påvirker ledelse, kan ses i sammenhæng med den større debat i offentligheden. Det store 'vi' som demokratiet også er, forhandler og strider om, hvordan 'vi' skal løse problemerne med bæredygtighed, hvem der skal bære byrderne? Er det f.eks. landbruget, der skal betale en særlig CO2-afgift, og hvordan skal omstillingen ske?

Med FNs lancering af de 17 Verdensmål i 2015 er der fulgt en offentlig samtale om, hvorvidt og hvordan målene kan virkeliggøres. Halvvejs mod 2030 fornemmes samtidig en vis 'verdensmålstræthed' – måske fordi målene virker urealistiske at nå inden for de få år, der er tilbage. Ifølge FN er det kun 16% af verdensmålene, der tegner til at blive realiserede inden 2030.<sup>[1]</sup>

Med temanummeret ønsker vi at bidrage til at ledelse i højere grad bliver en væsentlig del af den offentlige samtale om bæredygtighed. Det gør vi både fordi ledelse på mærkværdig vis fylder meget lidt i debatten, hvor 'bæredygtig omstilling' enten tænkes som frivillige initiativer i civilsamfund (bottom-up), eller som politisk-statslig regulering (top-down styring). Bæredygtig omstilling eller transformation er forandringsprocesser, der kan ses som systemiske processer i samfund, hvor der sker politisk styring (governance), men hvor det er uklart, hvordan den enkelte leder kan bidrage til processen. I temanummeret indkredses nogle mulige svar på, hvordan ledere kan handle lokalt i organisation og omgivelser, men med tanke på globale bæredygtighedsproblemer og kriser.

## Temanummerets artikler

I artiklen *Bæredygtig kommunikation i spændingsfeltet mellem Aspirational Talk og Greenwashing* af Steen Vallentin og Claus Barrett Christiansen præsenteres et dilemma, som mange virksomhedsledere møder mellem kravet om, på den ene side at følge EU's krav til rapportering om bæredygtighed og Markedsføringslovens forbud mod greenwashing, og på den anden side at møde en offentlighed, der forventer at virksomheder er ambitiøse i forhold til bæredygtighed. Dilemmaet er blevet forstærket, fordi bæredygtighedsagendaen er blevet mere krævende for virksomheder, samtidig med at lovkrav også er skærpede. Artiklen er et eksempel på, at med bæredygtighed følger svære dilemmaer, som ledere må forholde sig til.

I Sanne Østergaard Nissens artikel om "Det positive i indre formåen – Indre bæredygtighed i personligt lederskab" er fokus lagt på Ledertrivsel og indre bæredygtighed kontra lederstress og mistrivsel. Artiklen udforsker det bæredygtige arbejdsliv for ledere, hvor begreber som negativ formåen og mindfulness bringes i spil. Artiklen diskuterer en særlig 'Lederskabskraft-oktogonalen', som er et dynamisk refleksions- og dialogredskab. Det empiriske materiale er hentet fra en lederuddannelse ved UCL.

Peter Harboe og Eva Lundahl gennemfører et scoping review af litteraturen om projektledelse og bæredygtighed, hvor to spørgsmål undersøges: 1. Hvordan defineres bæredygtig projektledelse i

litteraturen? 2. Hvilke anvisninger til, hvordan man som projektleder arbejder med bæredygtighed i praksis, findes i litteraturen? Forfatterne argumenterer for, på baggrund af reviewet, at hidtidige definitioner er mangelfulde og foreslår en ny definition af bæredygtig projektledelse. Endvidere identificerer artiklen seks organisatoriske områder, hvor bæredygtig projektledelse kan gøres konkret og meningsgivende. Artiklen udgør således et væsentligt bidrag til litteraturen om ledelse og bæredygtighed.

I artiklen "Hvad ledere kan lære af heste - forbundne arter og regenerativt lederskab i den antropocæne tidsalder" diskuterer Sølvi Degnegaard og Dorthe Staunæs en gruppe lederes deltagelse i et udviklingsforløb med forskellige faciliterede former for kontakt til heste. Artiklen fokuserer på væredygtighed og kobler dette til et begreb om 'forbundne arter'. Artiklen bidrager til tænkning om forbundethed og viser desuden vigtigheden af ledelsesarbejde med fokus på lederens indre regenerative balance.

I artiklen *At lede den grønne omstilling - kommunen som katalysator for fælles klimahandling* præsenterer Anne Tortzen fra Center for Borgerdialog og Annika Agger fra Roskilde Universitet en begrebsmæssig ramme til at forstå kommunernes rolle i polycentrisk styring. De udforsker, hvilke greb kommunale politikere, ledere og medarbejdere kan gøre brug af for at understøtte fælles klimaengagement og handling, når de leder samskabelse af den grønne omstilling. Artiklen består af to cases inden for klima og biodiversitet fra to danske kommuner, hvor medarbejdere og ledere eksperimenterer med at indtage en rolle som facilitator af engagement og klimahandling hos lokale aktører.

I Lone Herstedes artikel *Pilotprojekt med regenerativ ledelse i finanssektoren ved hjælp af aktionsforskning* præsenteres et konkret projekt i et samarbejde med Finanssektorens Uddannelsescenter. Projektet er afviklet, og artiklen er en rapport fra forløbet. Regenerativ ledelse kan som udgangspunkt være fjern fra den mere bureaukratiske og profitstyrede logik i finanssektoren, men artiklen viser, hvordan de enkelte medarbejdere kan se nye perspektiver på ledelse i den regenerative forståelse. Artiklen er et eksempel på, hvordan fremme af forbindelsen mellem ledelse og bæredygtighed kan indebære mere eksperimentelle tilgange, der udfordrer grundlæggende antagelser om ledelse. Denne artikel og de andre om regenerativ ledelse illustrerer, at der er en forskel på indre bæredygtighed (ofte kaldet 'væredygtighed') som nødvendig betingelse for 'ydre' bæredygtighed. Bæredygtighed starter 'indefra' for overhovedet at lykkes.

I artiklen *Bæredygtig ledelse af velfærd – Perspektiver på ledelse og social bæredygtighed i velfærdssektoren* af Stine Bylin Bundgaard og Nicolaj Johansson indgår også regenerative forståelser af bæredygtighed koblet til Hartmut Rosas resonansbegreb. Med fokus på social bæredygtighed og det relationelle forhold mellem leder og medarbejder viser forfatterne gennem en række interviews med ledere på velfærdsområdet, hvordan bæredygtig ledelse må starte 'indefra' i organisationen. Først når lederen lykkes med at skabe omsorg og nærhed i sin ledelse, opstår en forudsætning for bæredygtig omstilling i organisationen.

Mira C. Skadegård peger i sin artikel *Social bæredygtighed. Bæredygtighedsledelse og DEI? En vej til effektivt diversitetsarbejde* på nyere udviklinger i forhold til at ledere i højere grad må kunne håndtere konflikter, der kan rumme diskriminationsproblemer på arbejdspladsen. Her fokuseres på social bæredygtighed, og det er en pointe, at menneskerettighederne er den centrale

referenceramme for arbejdet med at bekæmpe diskrimination. Artiklen introducerer til et kerneområde indenfor social bæredygtighed, hvor forandringer i kultur og normer har gjort ledelsesopgaven mere krævende end før.

## Afrunding

I forbindelse med temanummeret arrangerede Lederliv i samarbejde med UCL Erhvervsakademi og Professionshøjskole en dagskonference om ledelse og bæredygtighed d. 24. april 2024. En del af artiklernes forfattere præsenterede udkast til deres forskningsprojekter. Se link med videooptagelser og billeder fra konferencen i litteraturlisten: UCL og Lederliv (2024). *Konference om Ledelse og Bæredygtighed*.

## Litteraturliste

- Bansal, P., Durand, R., Kreutzer, M., Kunisch, S., & McGahan, A. M. (2024). Strategy can no Longer Ignore Planetary Boundaries: A Call for Tackling Strategy's Ecological Fallacy. *Journal of Management Studies* (Early view): <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/joms.13088>
- Borrás, S., Haakonsson, S. J., Poulsen, R. T., Pallesen, T., Hendriksen, C., Somavilla, L., ... & Gerli, F. (2023). *The transformative capacity of public sector organizations in sustainability transitions: A conceptualization*. Centre for Innovation Research (CIRCLE), Lund University. [https://wp.circle.lu.se/upload/CIRCLE/workingpapers/202302\\_borras.pdf](https://wp.circle.lu.se/upload/CIRCLE/workingpapers/202302_borras.pdf)
- Brundtland Kommissionen (1987). *Vor fælles fremtid* (Our common future). United Nations: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
- Dryzek, J. S. (2022). *The politics of the earth: Environmental discourses*. Oxford university press.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Rockström, J., Kotzé, L., Milutinović, S., Biermann, F., Brovkin, V., Donges, J., ... & Steffen, W. (2024). The planetary commons: A new paradigm for safeguarding Earth-regulating systems in the Anthropocene. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 121(5), e2301531121.
- Toft, K. H., Graf, S. T., Larsen, P., Feldt, C., Grobry, S. B., & Hansen, M. B. (2022). Ledelse, bæredygtighed og grøn omstilling:—et reviewstudie. [https://www.ucviden.dk/ws/portalfiles/portal/171658290/20221222\\_UCL\\_Rapp...](https://www.ucviden.dk/ws/portalfiles/portal/171658290/20221222_UCL_Rapp...)
- Toft, K. H. & B. Hansen, M. (2024). Ledelse og bæredygtighed. In Mac, A. & Rendtorff, J. D. (red.) *Bæredygtighed og forandring*. Samfundslitteratur.
- Toft, K. H., Johansen, J. H., & Hansen, M. B. (2024). Organisation, Ledelse og bæredygtighed i et paradoksteoretisk perspektiv. In *Nye tendenser i organisation og ledelse: 15 bud på nødvendig organisatorisk forandring* (pp. 143-162). Hans Reitzels Forlag.



UCL og Lederliv (2024). Konference om Ledelse og Bæredygtighed. Arrangeret af UCL og Lederliv.dk, d. 24. april: <https://www.ucl.dk/cases/administration-og-ledelse/fremtidens-ledelse-baeredygtighed-i-fokus>

---

[1] <https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2024/sustainable-development-report-2024.pdf>