

VERDENSMÅLENE

- vor største
mulighed og
udfordring

Af
STEEN HILDEBRANDT

systeme ▶

Verdensmålene

**– vor største mulighed
og udfordring**

Verdensmålene

– vor største mulighed
og udfordring

Af Steen Hildebrandt

systeme ▶

Verdensmålene
– vor største mulighed og udfordring
© 2017 Steen Hildebrandt

Produktion: Nørhaven, Viborg
ISBN 978-87-616-9234-4

Så længe lager haves, kan bogen rekvireres ved
henvendelse til systime@systime.dk

systime ►
Sønnesgade 11
DK-8000 Aarhus C
Tlf. 70 12 11 00
systime.dk

Indhold

Det handler om ledelse og lederskab. . . .	7
Den store acceleration	11
Synet på mennesker og natur	15
Monsterbåde.	19
Det indre og det ydre.	25
Nede fra eller oppe fra?	29
FN's 17 bæredygtighedsmål.	33
Mennesker kan håbe.	39
Behov for oprydning og nytænkning. . . .	45
Verdensmålene	
– den vigtigste dagsorden	51
Litteratur	61

Det handler om ledelse og lederskab

Man kan ikke lede uden mål. Og man kan ikke have mål uden ledelse. Verdensmålene, FN's 17 globale bæredygtighedsmål, er den største ledelsesudfordring, der nogensinde har eksisteret. Og den største mulighed for en bedre verden for alle mennesker.

Ledelse finder sted på mange niveauer: I den lille virksomhed, i det enkelte land, i hele verden. Overalt træffes der beslutninger om forbrug, indtægter, udgifter, investeringer m.m. Hver dag: Milliarder af beslutninger. Beslutninger, der har såvel lokale som globale konsekvenser. Sandheden er nok: Alt er forbundet og kommer mig ved. Men mange er vænnet til at tænke, at den enkelte familie, den enkelte virksomhed og det enkelte land kan passe sit eget. Med stigende styrke og alvor bliver vi imidlertid mindet

om det, som astronauterne så og erfarede: Alt på denne klode er forbundet. Ingen kan hytte sit eget. Når nogen alligevel forsøger at køre deres eget løb, kommer kloden ofte til at lide derved.

FN betyder på dansk: De forenede nationer, De forenede lande. FN, en kæmpe stor organisation, der igennem årene er blevet kritiseret for mange forskellige ting, men som alligevel fortsat er et sted, hvor næsten 200 lande mødes og taler sammen. Dette er uhyre værdifuldt – ja, nødvendigt. FN's generalforsamling vedtog i september 2015 i enighed 17 mål for en bæredygtig global udvikling. Det gjorde man, dels fordi man mente, at dette i sig selv repræsenterede et stort skridt fremad for udviklingen på kloden, men også fordi man anså det for nødvendigt, at verdens lande, virksomheder, kommuner mm. i fremtiden skal ledes på andre måder, end det hidtil er sket.

Hvis man skal lede anderledes rundt omkring i verden, skal man have noget nyt at lede efter, og dette nye er de 17 verdensmål. Måske er vedtagelsen af disse 17 mål for ver-

dens bæredygtige udvikling det vigtigste, der er sket i verden i mange år, ja måske det vigtigste siden FN blev etableret i 1945 og siden FN's menneskerettighedserklæring blev vedtaget i 1948.

Der er mange ting i verden, der skal ændres, hvis vore børn og børnebørn skal have et lige så godt liv, som mange af os har haft. Det talte en kollega og jeg om, da vi mødtes tilfældigt en sensommerdag på havnen i Skagen. Tæt ved os lå et kæmpestort fartøj, en forvokset fiskekutter, som var så stor som en fabrik. Og det *var* en sejrende fabrik, der kunne fange så mange fisk i døgnet, at man kun kan have ondt af fiskene. Handelen med fiskekvoter har gjort nogle EU-fiskere til mangemillionærer - uden at de har gjort nogen særlig indsats - ud over at være til stede på det rigtige tidspunkt. Alt sammen i den såkaldt frie konkurrences hellige navn. Vi vekslede nogle ord om disse fiskefartøjer, der har skabt en ny virkelighed for både fisk og fiskere verden over. Global overfiskning er en realitet.

Den store acceleration

Fiskefartøjerne, kvoterne, fangststørrelserne, omsætningstallene m.m. er en del af den store acceleration, den voldsomme industrielle udvikling, der har fundet sted i løbet af de sidste 50 år. En acceleration, der ser ud til at have ført kloden ind i en helt ny epoke; det, vi kalder den antropocæne epoke eller Menneskets nye epoke. Den jord, vi ser med vore øjne og bevæger os rundt på, er fysisk, geologisk, biosfærisk og på andre måder en anden, end vore bedsteforældres. Det var den hollandske videnskabsmand Paul J. Crutzen, der i 2002 fremsatte den hypotese, at jorden har bevæget sig ind i en ny geologisk epoke, som han foreslog at benævne *The Anthropocene*. Man kunne også kalde det Usikkerhedens tidsalder. Paul Crutzen forsker i atmosfærens kemiske forhold og modtog i 1995 Nobelprisen i kemi. Hans

hypotese og forslag til en ændring i den såkaldt geokronologiske periodisering blev bl.a. fremsat på baggrund af hans forskning vedrørende nitrogenoxider (kvælstofilter) i atmosfæren. En artikel i tidsskriftet Science, vol. 351, 2016, belyser, hvordan det antropocæne er både funktionelt og stratigrafisk forskelligt fra den ca. 12.000 år gamle holocæne epoke. Artiklen nuancerer vor viden om det antropocæne; den anfører midten af 1900-tallet som begyndelsen på den antropocæne epoke, og den påpeger sammenfattende, dels at det antropocæne er et udtryk for det omfang, hvori menneskets aktiviteter fører til hurtige, omfattende og vedvarende ændringer i jordsystemet, og dels at dette potentielt vil blive intensiveret i fremtiden. Artiklen er forsigtig i sine formuleringer, men lige under overfladen lurer der alvorlige begivenheder og forudsigelser. Det er da også karakteristisk, at dagbladet Politiken i en populærvidenskabelig artikelserie om forskning i katastrofer bragte en artikel med overskriften: *Antropocænen. Katastrofernes tid er kommet* den 24. juli 2016.

Mange er fortsat overbevist om, at vi skal bli-

ve ved med at accelerere. Argumentet er undertiden det bizarre, at vi skal accelerere for at løse nogle af de mange problemer, som accelerationen har skabt. Herved forbyder vi os mod Albert Einsteins gamle indsigt: *Et problem kan ikke beskrives og løses med den tænkning, der har skabt det.* På det økonomiske topmøde i Davos i 2017 blev det sagt igen og igen: Alle virksomheder i verden skal i fremtiden håndtere to store udfordringer: Hastighed og digitalisering. Intet kan gå hurtigt nok; intet kan blive stort nok, og intet kan blive ændret hurtigt nok. Hvad de nøjere begrundelser bag disse udsagn er, fortoner sig oftest i det dunkle. Sådan er det bare. Det fiskefartøj, der var nyt og kæmpestort, da min kollega og jeg så det for et par år siden, er i dag lille og forældet. Den mobiltelefon, der sidste år var rekordhurtig og -lille, er langsom, stor, klodset og ubrugelig for moderne mennesker i dag. Er der en mening? Jeg er enig i, at der er meget, der skal ændres, og at meget skal ændres hurtigt, men hvad, hvordan og hvorfor? Skal vi lytte til den verdenskendte biolog E. O. Wilson, der i bogen *Half Earth* argumenterer for, at halvdelen af kloden skal udlægges som naturområde? El-

ler skal vi lytte til mennesker, der hævder, at det meste af, hvad vi ser, fx vedrørende klimaændringer, ikke er menneske-, men naturskabt?

Synet på mennesker og natur

Vi er besat af en vækst- og konkurrence-tænkning, der giver nogle milliarder mennesker en enorm materiel velstand, og som påfører både mennesker og natur en voldsom smerte. *Small is beautiful* skrev F. Schumacher i 1970, hvorefter alt voksede. Bogen havde undertitlen: *Economics as if People Mattered*. Det gør både mennesker og natur, og det har vi på mange måder og områder glemt. Kapitalismens store løfte er vækst, siger vi. Økonomer, politikere og mange andre over hele verden taler, som om kortsigtet materiel og økonomisk vækst ikke bare er en mulighed, men er både en selvfølgelighed og en nødvendighed. Og så taler og handler de, som om det er rigtigt. Alle jagter kortsigtet materiel og økonomisk vækst. Og jeg er enig med de, der er overbevist om eller tror, at konkurrence er

godt. Men man må altid spørge, hvad der konkurreres om eller hvad formålet med konkurrencen er. Hvad vil man med konkurrencen? Meget tyder på, at det ikke er lykkedes at udtænke og udvikle systemer, der sikrer, at konkurrencen fører til en stedse mere bæredygtig udvikling. Tvært imod forholder det sig sådan, at vi lige netop nu på en række områder er på vej i en forkert retning, når det handler om global bæredygtig udvikling. Verdens parlamenter, regeringer og magthavere står over for en meget stor udfordring – og mulighed – der består i at udvikle systemer i form af lovgivning og rammer, der overalt fremmer en global bæredygtig udvikling – og hæmmer ikke-bæredygtig udvikling. Hvis vi ikke lykkes med det, tyder meget på, at der vil opstå alvorlige kriser på kloden inden for få årtier. De ændrede betingelser for og rammer om konkurrence kan kun blive til virkelighed gennem politisk lovgivning.

Fiskerne kan i deres iver føle sig i god overensstemmelse med Gud, der i Første Mosebog siger: *»Bliv frugtbare og mangfoldige og opfyld jorden, gør Eder til herre over*

den og hersk over havets fisk og himmelens fugle, kvæget og alle vildtlevende dyr, der rører sig på jorden«. Man må sige: Det har fiskerne og svinebaronerne forstået. Men vi mennesker er ikke tilstrækkelig vise til at være *Herre over og herske over* naturen; vi burde indtage en noget mere ydmyg og beskeden rolle – en slags forvalterrolle? Vi skulle nok i stedet for ejerskab og lederskab tale om forvalterskab? Det siges, at de nordamerikanske irokesere tilbage i det 15'ende århundrede var optaget af konsekvenserne af deres beslutninger ned til syvende generation efter dem selv. Sætningen: »*Vi har ikke arvet jorden fra vore fædre, men lånt den af vore børn*«, forbindes med de oprindelige nordamerikanske indianere. Det er ikke den form for ansvar og langsigtet tænkning, der præger nutidens beslutningstagere. Derfor må spørgsmålet stilles: *Hvad med de næste tusinde år – eller de næste hundrede tusinde år?* Og det kan og bør konkretiseres til: *Hvordan giver vi fremtiden, de kommende generationer, en stemme, når der i dag træffes beslutninger, eller når der i dag ikke træffes beslutninger, i begge tilfælde med mulige store conse-*

kvenser for fremtidige generationer? Man kan også sige: Hvordan udvikler vi en solidaritet både imellem generationerne – og mellem kontinenterne?

Monsterbåde

Det er helt sikkert, at der finder et globalt overfiskeri sted, men ifølge rapporten, *Monsterboats – the scourge of the ocean*, fra Greenpeace er det et lille mindretal af enorme monsterbåde, der er hovedansvarlige for det globale overfiskeri. I dag er 29 procent af verdens fiskebestande overfisket, og i de nordlige farvande, herunder Danmark, er tallet helt oppe på 41%, siges det. Monsterbådene overfisker så voldsomt og med så destruktive fiskemetoder, at mange bestande og havområder er under pres. I den nævnte rapport dokumenterer Greenpeace, hvordan 20 monsterbåde praktiserer destruktivt fiskeri – og man fremhæver den fiskeripolitik, der muliggør og ligefrem støtter overfiskeriet med subsidier og tildeling af kvoter. De 20 monsterbåde har fået titlen, fordi de repræsenterer et umætteligt behov

for fisk, har store mængder udsmid, fisker på truede arter, truer økosystemet og ofte bryder loven i jagten på store fangster i nettet. I en udtalelse fra Greenpeace siges det, at *»Et magtfuldt mindretal af monsterbåde og deres ejere sidder tungt på fiskekvoterne. De fisker med kæmpemæssige net og ødelæggende metoder som bundtrawl. Problemet er ikke alene disse enorme flydende fiskefabrikker, der for manges vedkommende kan fiske nonstop i ugevis. Det store problem er, at de store, destruktive fartøjer favoriseres politisk. Konsekvensen er desværre, at de små fiskere, der fisker i balance med bestandene og skånsomt over for havnaturen, kæmper for overlevelse«*. I andre dokumenter fra Greenpeace peges der på løsninger, der bl.a. handler om et skift til naturskånsomt fiskeri og oprettelse af havreservater, hvor fiskene så at sige har et helle. De fiskeredskaber, der fiskes med i dag, foreslås udskiftet med mere selektive og naturskånsomme redskaber, hvilket vil sætte en stopper for den store mængde fisk, hajer, skildpadder og andre dyr i havet, der dagligt fanges og smides ud døde eller døende. Nogle redskaber må helt forbydes, siger Greenpeace i et notat om Bæredygtigt fiskeri.

Der er andet i havene end fisk. En ny rapport fra World Economic Forum konkluderer, at der flyder så meget med plastik i verdens oceaner, at hvis tendensen med at dumpe plastikaffald i havene ikke bliver bremset, vil der i løbet af få årtier være mere plastik i verdenshavene end fisk. Ifølge rapporten, *The New Plastics Economy: Rethinking the future of plastics*, undslipper næsten en tredjedel af al indpakning og emballage lavet af plastik de eksisterende indsamlingssystemer. I stedet havner det ude i naturen, hvor det belaster økosystemerne. Som det ser ud i dag, indeholder oceanerne et ton plastik for hver fem ton fisk, siges det i rapporten. I 2050 vil den samlede vægt af al plastikaffald overstige den totale vægt af alle verdenshavens fisk. Den 8. maj 2017 kunne man på Udenrigsministeriets hjemmeside læse følgende: *»I 2050 vil der være mere plastik end fisk i verdenshavene, hvis forureningen fortsætter som i dag. Indonesien er det land i verden, der udleder næstmest plastik i verdenshavene. Det skal et nyt dansk-indonesisk samarbejde gøre noget ved«.*

En ny rapport fra Verdensbanken sammen-

fatter noget af dette: En ny tilgang til havfiskeri er nødvendig, skriver Verdensbanken i rapporten, *The Sunken Billions Revisited: Progress and Challenges in Global Marine Fisheries*. Fiskeriets økonomi og langsigtede bæredygtighed er truet. Der fiskes hurtigere og mere aggressivt. Bestandene risikerer at blive fisket så langt ned, at de trues af udryddelse. Globalt havfiskeri er i krise. Andelen af fiskebestande, der enten overfiskes, har nået grænsen, er udtømt eller er under genopretning, er steget fra lige over 60 procent i midten af 1970'erne til omkring 75 procent i 2005 og til næsten 90 procent i 2013, konkluderes det i rapporten. Det er smerteligt at iagttage den selvdestruktion, der på denne og mange andre måder finder sted og har fundet sted på kloden ikke mindst igennem de sidste 50 år. Én ting er, at mennesker op gennem de mange tusinder af år har kæmpet for at overleve, og har haft allehånde kvaler, sygdomme og lidelser. Det véd vi. Men det er noget andet end at se og mærke den smerte og vold, som vi systematisk, organiseret, af egen kraft og med tvivlsomme begrundelser påfører os selv. Fornylig kunne man i et medie læse:

»Kinas industri er fordoblet på 10 år. Men forurening dræber nu 350.000 kinesere om året«.

Det indre og det ydre

På Stockholm Resilience Center, der er en del af Stockholms Universitet, forskes der bl.a. i resiliens, bæredygtighed, ressourceudnyttelse, forurening m.m. Den 11. januar 2016 besøgte en god ven og jeg lederen af centret, professor Johan Rockström på hans kontor. Vi talte om klodens situation. Vi talte om, at der i alt, hvad der foregår, er en ydre side, en side, der handler om verden og det, der sker i verden; og der er en indre side, en side, der handler om det enkelte menneskes indre orienteringssystem, værdier, mentale billeder, indstillinger, fremtidsforventninger, angst, frygt, forhåbninger etc.

Den ydre verden er i vid udstrækning en spejling af disse indre orienteringssystemer i mennesker. Meget i det ydre bestemmes af mennesker, fx af politiske ledere, forbru-

gere, familier, virksomhedsledere, kunstnere m.m. Det er klart: Noget af det, der sker i verden, sker uden menneskers indgriben, sker på grund af processer og begivenheder, der finder sted i og er bestemt af naturens egne kræfter og strukturer. Noget andet finder sted, fordi mennesker træffer beslutninger (eller undlader at træffe beslutninger) vedrørende køb og salg, investeringer, forbrug, byggeri, fabriksbygninger, infrastrukturer, skatte- og afgiftsbestemmelser etc.

Den indre side handler bl.a. om alle disse beslutninger, om de bevæggrunde, motiver, visioner, værdier m.m., der inde i mennesker ligger til grund for, forårsager, at netop disse beslutninger træffes. Vi taler i forskellige sammenhænge om mindset, og om skift eller ændringer i menneskers mindset eller tankegang. På dansk kunne vi også bruge udtrykkene: Sindelag, sindelagsændringer eller indre omstilling. Vi talte med Johan Rockström om dette. En stor del af hans forskning handler om det ydre; handler om, hvad der sker i verden på en række områder og dimensioner. Hans og centerets forskning har bl.a. været medvirkende til, at vi i

dag taler om ni globale boundaries eller globale grænser og grænseværdier, dvs. spørgsmålet: På hvilke områder eller dimensioner er det afgørende for klodens udvikling, at vi som menneskehed holder os inden for visse grænser, og hvorledes måler vi disse dimensioner og værdier? Det er baggrunden for, at Johan Rockström og hans forskergruppe ikke taler om *grænser for vækst* (Limits to growth), men om *vækst inden for visse grænser og grænseværdier*, (Growth within limits). Disse grænser og grænseværdier handler bl.a. om tab af biodiversitet, klimaforandringer, kvælstof, forsuring af verdenshavene, tab af ozon i stratosfæren, ændret arealanvendelse m.m.

Over for dette ydre, som selvsagt repræsenterer den ene og væsentlige side af hele diskussionen om klodens bæredygtige udvikling, findes den indre side, som så at sige repræsenterer baggrunden for alle de beslutninger i verden, der fører til verdens og menneskehedens udvikling. Ud fra hvilket verdensbillede, verdenssyn, natursyn og menneskesyn kommer alle disse beslutninger og dispositioner? Og hvis verdens udvik-

ling skal ændres, hvorledes må da vi mennesker, der lever nu, arbejde med at ajourføre, evt. ændre disse syn på naturen, mennesket, kloden og klodens udvikling? Og hvilken viden og hvilke værdier skal vi forsøge at give videre til de næste generationer?

Nede fra eller oppe fra?

En stærk erindring fra mødet var Johan Rockströms store og alvorlige bekymring for klodens tilstand og udvikling. Johan Rockströms stillede bl.a. spørgsmålstejn ved, om det er tilstrækkeligt at arbejde med den indre side af menneskets udvikling, om vi ad den vej kan tilvejebringe grundlaget for tilstrækkeligt hurtige og store beslutninger og forandringer. Den indre side er vigtig, men tager det for lang tid at lade verdens udvikling bero på disse indre ændringer i menneskers viden, holdninger og indstillinger? Kan alle de ændringer, der nødvendigvis skal finde sted på kloden i de nærmeste år, komme hurtigt nok i stand, hvis vi alene lader os bero på, at mennesker som fx vælgere, politiske ledere, forbrugere og virksomhedsledere ændrer holdninger og der ud fra ændrer beslutningsadfærd?

Dette er meget vanskelige spørgsmål, som vi må være vågne over for. Johan Rockström lagde ikke skjul på, at han anser det for ubetinget nødvendigt, at der træffes meget hurtige og meget omfattende beslutninger, der kan ændre klodens tilstand og udviklingsretning. Og hvis dette ikke lykkes, så kan man i nogle af Johan Rockströms skrifter læse sig til, hvad hans vurderinger så er, og disse vurderinger inkluderer, at katastrofer er uomgængelige. Se fx Johan Rockström og fotografen Matias Klum's meget interessante og illustrerede bog: *Big World Small Planet*, hvor man fx kan læse: »*If we wait 30 more years, it will be too late*«. En stærk udtalelse af en naturvidenskabsmand fra det kolde nord.

Det er vigtigt at minde om, at det er muligt for demokratisk valgte politikere at regulere og stimulere på måder, der helt sikkert fremmer national og global konkurrence om at skabe stedse mere bæredygtige rammer, processer og resultater. Det er i den forbindelse interessant at iagttage, hvordan både enkelte virksomhedsledere, brancheforeninger og forskellige sammenslutninger af virksomheder og ledere – verden over – op-

fordrer regeringer og parlamenter til at lovgive for bæredygtighed, vedtage rammer og reguleringer, der fremmer bæredygtighed på alle tænkelige områder og måder. Jeg afviser ikke, at der også er organisationer og mennesker, der argumenterer modsat, men jeg hævder, at der på trods af alle tilbageslag sandsynligvis i disse årtier er en positiv trend til fordel for accepten af nødvendigheden af en bæredygtig global udvikling.

FN's 17 bæredygtighedsmål

Til et magasin udgivet i 2016 af en dansk bank blev jeg spurgt, hvad min ambition for Danmark er. Jeg svarede: *»Min ambition for Danmark er, at det danske Folketing og den danske regering vil indtage en førerposition i verden, når det handler om at drøfte, formidle og bidrage til implementering af FN's 17 mål for en bæredygtig global udvikling«*. Disse verdensmål er en del af svaret på de udfordringer, som vi drøftede med Johan Rockström. Målene handler om klima, energi, sundhed, uddannelse, produktion, forbrug, fattigdom, byudvikling, partnerskaber og flere andre temaer. Danmark – og Norden - har særlige kompetencer og erfaringer på mange af de områder, som verdensmålene handler om. Meget kan og bør givetvis forbedres i vore egne lande samtidig med, at vi kan bidrage med åbenhed, viden, produkter

og teknologi i forhold til andre lande i verden. Og i dette samspil med andre lande kan vore egne modeller og systemer helt sikkert også udfordres og forbedres. Der er meget at opnå ved aktivt at samarbejde med andre lande om verdensmålene.

Jeg ser for mig, at de 17 verdensmål vil blive mere og mere diskuteret og respekteret i samfundene, og derfor vil målene finde vej ind i virksomheder, folkeskoler, ungdomsuddannelser og universiteter. Og jeg finder også, at Danmark som nation – og de nordiske lande tilsammen – både har forpligtelser over for og har enestående muligheder i verden. Den danske regering offentliggjorde i foråret 2017 en »*Handlingsplan for FN's verdensmål*«. I denne plan kommer hverken disse forpligtelser eller muligheder til udtryk. Tvært imod hedder én af overskrifterne i rapporten: »*Danmark – næsten i hus med verdensmålene*«. Og det er Danmark ikke – helt bortset fra, at det overordnede princip bag verdensmålene, *Leave no one behind*, jo netop siger, at ingen er i hus, før alle er i hus.

I regi af FN's Population Fund, UNFPA, fore-

går der i øjeblikket en værdidebat og et arbejde, der handler om, hvad man kalder bæredygtig udvikling betragtet som et transformativt spirituelt (ikke religiøst) fænomen. Man taler i et dokument direkte om en overlevelseskrise for menneskeheden på baggrund af en situation i verden, der er karakteriseret ved krige, socio-økonomiske uligheder, fattigdom, dogmatisk fundamentalisme, flygtningekrise, naturkatastrofer m.m. Selve FN-systemet, siges det i dokumentet, *Enhancing Human Flourishing Within the 2030 Development Agenda*, var et spirituelt projekt, der blev skabt som et resultat af og på baggrund af Anden verdenskrig. Selve forestillingen om transformation som spiritualitet hedder det, er klart en del af den oprindelige forestilling om FN. I præamblen til FN's Charter tales der om »at bekræfte værdien og værdigheden af hvert enkelt menneske«. Essensen i det nævnte arbejde i UNFPA-regi er at fokusere på spørgsmålet: Hvad er for det enkelte menneske dyb transformation inden for den kontekst af bæredygtig udvikling, som FN-organisationen i øvrigt arbejder med, og herunder det meget prekære spørgsmål:

Hvad er transformation for mennesker, der lever i sammenhænge, hvor mennesker lider, bl.a. som følge af krige, vold, racisme, underernæring mm? Hovedkonklusionen i dokumentet er, at dyb transformation inden for rammerne af ideen om bæredygtig udvikling kræver et indre skift i mennesker, en indre omstilling, som bredt formuleret bedst kan beskrives som en spirituel transformation. Hvad denne spirituelle transformation mere præcist skal handle om, og hvorledes medlemslandene i praksis kan og bør arbejde med dette, er nogle af de opgaver og spørgsmål, der skal præciseres i det videre arbejde. Dette handler bl.a. om, hvad vi konkret gør i daginstitutioner, skoler, gymnasier – og selvfølgelig også i de herefter følgende praktiske lærepladser eller uddannelses- og forskningsinstitutioner – i Danmark og i verden. Lad mig i den forbindelse nævne, at man på *KADK, Det Kongelige Danske Kunstakademis Skole for Arkitektur*, har besluttet, at alle afgangsstuderende i deres afsluttende afhandlinger eksplicit skal inddrage og forholde sig til FN's 17 bæredygtighedsmål. Vi ser i disse år også skoler og gymnasier, der inddrager verdensmålene

i deres undervisning, og i det hele taget er der en voldsom stigning i interessen for de globale bæredygtigheds mål.

Mennesker kan håbe

Mennesker kan håbe. På det verdslige plan repræsenterer verdensmålene måske det hidtil mest klare, ambitiøse og omfattende sæt af håb for menneskeheden. Menneskeheden har levet på kloden i mange tusinde år, og gennem de sidste få hundrede år har menneskeheden udviklet viden, samfundsformer, retsstater, uddannelses- og sundhedssystemer, samarbejdsorganisationer og meget andet, som har givet mange hundrede millioner mennesker levemuligheder, som de pågældende menneskers forældre end ikke havde kunnet forestille sig. Men på trods af det lever flere hundrede millioner mennesker lige nu et uværdigt liv. Summen af de sidste få hundrede års udvikling er bl.a., at mennesket i dets iver efter materiel og økonomisk vækst har påført menneskeheden selv og kloden som økosystem betragtet så

meget skade og pres, at betydelige og hurtige ændringer i den måde, mennesker lever og producerer på, ikke bare er ønskelige, men nødvendige. Og man kan ikke nøjes med at anlægge økonomiske betragtninger på, om det kan betale sig at rette op på klodens ubalancer. Ja, dette handler dybest set slet ikke om traditionelle økonomiske betragtninger. Det handler om menneskehedens fortsatte udvikling. Det forekommer at være helt sikkert, at hvis menneskeheden kan lykkes med at gennemføre de meget betydelige ændringer, som verdensmålene handler om, så er en anden og bedre verden for mange flere mennesker inden for rækkevidde. Det beror alene på os mennesker, om vi vil arbejde for at nå de ambitioner for en bedre verden, der er indeholdt i de 17 mål for en bæredygtig udvikling.

Det nævnte hovedprincippet bag FN's verdensmål, *Leave no one behind*, er et smukt princip, der ligger i klar forlængelse både af præambelen til FN's Charter og af FN's menneskerettighedserklæring fra 1948. Som alle véd, udsættes menneskerettighederne netop i disse år for betydeligt pres og for kritik

fra flere sider. Det har ingen mening at opretholde disse gamle og forældede principper, lyder en del af kritikken, og vi bliver med denne kritik også mindet om, at det er muligt for os mennesker at ignorere de informationer og advarsler, der tilflyder os fra mange kilder og på mange måder - og lade stå til. Det er smerteligt at iagttage det omfang, hvori og de måder, hvorpå menneskeheden skader sig selv og naturen, og det er næsten uden for fatteevne, hvad vi mennesker kan finde på at gøre ved os selv, dyr og natur for at opnå kortsigtede og snævre økonomiske resultater.

For nogle år siden var det naivt at tale om bæredygtighed. I dag er det ved at være naivt ikke at tale om bæredygtighed. Naivt at tale om business as usual. Business as usual, ikke bæredygtighed, er tabernes strategi. Det nævnte økonomiske topmøde i Davos i 2017 havde som overskrift: *Responsive and responsible leadership*, og der blev på mødet fremlagt 10 principper for værdigt og ansvarligt lederskab. Principperne blev formuleret i en artikel af Alberto Alemanno, Jean Monnet Professor of Law ved HEC-universitetet i Pa-

ris. Principperne havde overskriften: *Global Agenda Leadership Values. A 10-point guide to responsible leadership in the age of populism*, og omfatter følgende værdier: Medfølelse, følelsesmæssig intelligens, integritet, åbenhed, retfærdighed, rummelighed, habilitet og kompetence, evidens, sammenhæng og alvor. Det er interessant at betragte disse ledelsesværdier i forhold til traditionelle rationelle og økonomisk orienterede ledelsesmodeller og -systemer. Værdierne understreger, at der i al ledelse er en moralsk-etisk dimension, som alle de rationelle modeller og systemer skal udvides med og indlemmes i. Det kan næppe være den slags værdier og principper, der har tynget de danske bankdirektører, der aktivt og tilsyneladende med stor appetit medvirkede til skatteunddragelser og andre ulovligheder i et sådant omfang, at Finanstilsynet i 2017 måtte offentliggøre voldsomme advarsler og en alvorlig kollektiv kritik til danske banker. Den ansvarlige minister sagde den 21. marts 2017 om dette og specifikt om de to største danske banker: *Groft ledelsessvigt*. Statsministeren fulgte op den samme dag og tog et ord i anvendelse, der næppe nogensinde er brugt af en dansk

statsminister i en sådan sammenhæng. Han sagde: *Det er noget svineri.*

I den meget vigtige bog, *The Age of Sustainable Development*, rejser Jeffrey Sachs spørgsmålet: Er store ændringer mulige? Han spørger, om det er muligt at realisere SDG'erne, de 17 FN-bæredygtighedsmål? Med bæredygtighed forstår J. Sachs fire ting, nemlig dels de tre traditionelle aspekter: økonomisk udvikling, social inklusion og miljømæssig bæredygtighed. Og så føjer han en fjerde dimension til, nemlig godt lederskab, good governance. Og ved good governance forstår J. Sachs: accountability, transparency, participation og et polluter-pay princip, hvilket med J. Sachs's egne ord rejser det spørgsmål, som også rejses her, nemlig spørgsmålet om virksomheders ansvar. »Sustainable development is the greatest, most complicated challenge, humanity has ever faced«, siger J. Sachs på én af de sidste sider i bogen, idet han kæder bæredygtigheds-udfordringen og virksomheders ansvar sammen. Ud fra påstanden og iagttagelsen, at »ideas count«, bruger han dernæst et eksempel af en ganske anden kaliber, nemlig slaveriets afskaf-

felse, som han betegner som én af »the greatest transformational movements in the last two centuries«, til forsvar for argumentet: Ja, bæredygtighed er en mulighed. Bæredygtighed er den næste store sociale, økonomiske og miljømæssige transformation. Store sociale, økonomiske og miljømæssige ændringer *er* mulige.

Behov for oprydning og nytænkning

En af de største ledelsesudfordringer lige nu handler efter min mening om at gøre op med den amerikanske ingeniør F. W. Taylor og hans mekaniske ledelses- og organisationstænkning. Det er en tænkning, som har domineret hele verden i mere end hundrede år. Taylor regnes for at være én af hovedfædrene til scientific management, dvs. tids- og metodestudier, den funktionsopdelte organisation, rationalisering og effektivisering m.m. Taylor var ikke alene, men han er hovedrepræsentanten for det 20. århundredes største revolution i organisations- og ledelsestænkning og -praksis verden over.

I de første tre-fire årtier af det 20. århundrede var der tale om en meget enkel natur- og ingeniørvidenskabelig scientific manage-

ment-tænkning; dernæst om en mere avanceret matematisk domineret og tværvidenskabeligt orienteret management science-tænkning fra perioden efter Anden verdenskrig, en periode og en tænkning, hvor den inderste kerne fortsat var den Taylor-dominerede rationalitets-, produktivitets- og kortsigtede optimeringstænkning. Og endelig en fortsat målings- og kvantitativt orienteret adfærdsvidenskabeligt baseret ledelses- og human-ressource orienteret tænkning fra de sidste 30-40 år af århundredet.

Det sidste var en meget grumset periode, hvor hundredevis af mere eller mindre smarte overskrifter, værktøjer, modeller m.m. så dagens lys, og hvor de mest bizarre benævnelser blev taget i anvendelse. Kernen var fortsat hård, mekanisk, kortsigtet og ensidig økonomisk tænkning, hvorfor man da også ofte omtalte alt det nye i denne sidste periode som det bløde. Det var så til gengæld udtryk for en total misforståelse af de fænomener og udfordringer, man havde med at gøre. Det var ikke bløde, men benhårde fænomener, men det forstod man ikke altid.

I alle disse år var den målestok, der blev anvendt, både i offentlige og private virksomheder og på samfundsniveau, baseret på simple og kortsigtede kvantitative økonomiske målinger; konkret i form af økonomiske regnskaber i virksomheder og bruttonationalproduktopgørelser på samfundsniveau. Der er en gammel indsigt og erfaring, der siger: Man får det, man måler. Hvis man vil have kortsigtet økonomisk profit og vækst, skal man belønne adfærd, der fører til øget produktivitet og vækst. De fleste beslutninger i verden i disse mange år har været begrundet i og været tæt relateret til kortsigtet produktivitet og økonomisk vækst og har derfor gjort brug af F. W. Taylor's værktøjer og anbefalinger.

Resultatet er klart: En ubeskrivelig stor produktivitetsstigning i verden. Produktivitet, vækst og profit er eksploderet; det samme er antallet af mennesker i verden. Dette tilsammen gør, at der i netop den periode, vi her taler om, er sket en så voldsom acceleration i den økonomiske aktivitet i verden, at det er uden historisk sidestykke. Som nævnt i indledningen taler vi om Den store Acceleration. Befolkningstallet i verden stiger

fortsat, men dog med en stedse lavere hastighed; produktionen i verden stiger i disse år næsten lodret; og en stor del af den produktion, der finder sted, er ikke-bæredygtig. Ikke-bæredygtig adfærd og produktion, der finder sted igennem mange årtier i en verden med stadig flere mennesker, ender efter de fleste forskeres opfattelse i katastrofer. Det er sådanne katastrofer, verden på nuværende tidspunkt er på vej ind i – bl.a. ifølge forskere på det oven for nævnte Stockholm Resilience Center.

Overordnet handler det om at bevæge virksomheder, lande og verden i en ny retning, hvilket kræver, at vi formulerer nye kriterier for og billeder af, hvad det er for en verden, vi vil lede os hen imod. Hvilke mål skal være styrende for vore beslutninger? Hvilke indtægter og omkostninger skal medregnes i de kalkuler, vi opstiller med henblik på at træffe vore beslutninger? Hvilke grænser eller begrænsninger skal vi respektere og overholde, når vi træffer og implementerer vore beslutninger? Og hvilke tidshorisonter skal vi arbejde med eller inden for, når vi kalkulerer, beslutter og implementerer? Skal vi

tage hensyn til de endnu ikke fødte generationer, eller skal vi udelukkende betragte de nærmeste år eller årtier, når vi planlægger og træffer beslutninger?

Jeg siger ikke, at der ikke er sket noget væsentligt siden F. W. Taylor. Jeg siger, at hvis vi kunne gennemlyse de kalkuler og beslutninger, der træffes overalt i verden i dag, så er der mange spor efter Taylors principper og metoder. Og samtidig kan man konstatere, at det er et paradigme, der fører til så katastrofale beslutninger og resultater, at hele paradigmet, hele skelettet, vakler. Det vakler, fordi det bliver mere og mere åbenlyst, at kloden er på en katastrofekurs, hvilket bl.a. og helt synligt fører til klimaændringer med katastrofale følgevirkninger.

Taylors modeller og ræsonnementer var – som nævnt - en skelsættende faktor i den industrielle verdens udvikling. Men der skal skiftes kurs nu. Det, der før var en god og effektiv løsning, er nu et problem. Jeg vil pege på to sammenhængende og afgørende vigtige hovedindsatser. Det *første, der er behov for*, handler om at nedbryde mange af de siloer, søjler

og funktioner, som verden med stor iver og systematik er blevet opsplittet i op gennem 1900-tallet. Mange af de opgaver og udfordringer, som verden og verdens organisationer står over for i dette århundrede, kan ikke effektivt og hensigtsmæssigt løses inden for rammerne af den organisationstænkning, som Taylor var ophavsmanden til. Nye organisations- og samarbejdsstrukturer skal udvikles og implementeres. Det gælder på det høje niveau, fx FN, hvor det i en nylig udgivet rapport nævnes, at FN ikke kan løse sine mange opgaver med de mange siloer, som organisationen nu er opsplittet i. Og det gælder på det helt nære niveau, fx skolen, plejehjemmet, kommunen m.m. Det *andet* handler om de tidligere nævnte Verdensmål, FN's 17 bæredygtighedsmål og de dertil knyttede 169 delmål. Man kan ikke lede uden mål. De mål, man sigtede imod på Taylors tid i 1900, i 1950 og i vid udstrækning fortsat i dag, skal afløses af de 17 FN-mål. Det er mål, ikke for en simpel produktivitets- og profitudvikling, men mål for en balanceret, retfærdig og bæredygtig udvikling, ikke i Danmark og EU, men i hele verden. Verdensmålene er i virkeligheden et stort globalt solidaritetsprojekt.

Verdensmålene – den vigtigste dagsorden

I Yann Arthus-Bertrand's berømte film, *Home*, hedder det et sted: »*Vor klode beror på en balance, hvor hvert eneste væsen spiller en rolle og eksisterer udelukkende gennem eksistensen af et andet eller andre levende væsener*«. Senere siges det: *Vi skylder kloden alt*«, og så føjes det til: »*Men vi er ved at ødelægge den*«. Tydeligere kan det næppe siges, og derfor må vi spørge: Er det, vi ser og oplever i disse årtier, blot det normale i et højere tempo, eller er der tale om noget helt nyt? Skal vi bare vænne os til højere hastigheder og mere innovation, eller er vi på vej ind i en ny epoke? Skal vi standse op og mærke, at verden er ny, eller skal vi bare tage den med ro? Svaret er: Meget tyder på, at verden er ny. Der sker så mange og store begivenheder og omskiftelser i verden – geologisk, atmo-

sfærisk, biosfærisk, geopolitisk og på andre måder, at antropologen Lene Marie Thorsen taler om, at »Katastrofernes tid er kommet«, psykologen Svend Brinkmann taler om Angstens epoke, det ansete amerikanske tidsskrift Proceedings of the National Academy of Sciences siger: »Nu mener forskere, at vi ikke bare står over for en sjette masseudryddelsesfase, men at vi simpelthen befinder os midt i den«. Det omhandlede videnskabelige studium dokumenterer, »at en tredjedel af klodens cirka 27.600 pattedyr, fugle, amfibie- og reptilarter er på hastigt tilbagetog både i antal og på størrelsen af de geografiske områder, som de bor på«. Vi oplever i sandhed, hvad sociologen Zygmunt Bauman kaldte den flydende modernitet, men måske er moderniteten blevet så flydende, at noget er ved at falde helt fra hinanden. Der er ikke noget at sige til, at mennesker er angste, bange, frustrerede og forvirrede. Der bliver flere og flere mennesker i verden, selv om der ud fra adskillige betragtninger allerede er alt for mange mennesker; der sker en voldsom teknologisk, herunder en militærteknologisk udvikling; produktionen i verden stiger eksponentielt, nærmest ad en

lodret kurve, og megen produktion er fortsat ikke bæredygtig; den kemiske industri udvikler bestandigt nye kemikalier og stoffer, hvis virkninger, alene og i kombinationer, vi slet ikke har styr på; dyrearter udryddes; nye sygdomme opstår. Studerer man risikobil- lederne fra fx World Economic Forum, Ver- densbanken og andre, så bruges der meget voldsomme ord, fx naturkatastrofer, menne- skeskabte miljøkatastrofer, ekstreme vejrbe- givenheder, ufrivillig migration i stor skala, terrorangreb, vand- og fødevarekriser og dårlig regeringsførelse. Vi har udviklet nog- le kæmpestore kløfter i verden, siger Otto Scharmer og Kathrin Kaufer, og de nævner tre sådanne alvorlige kløfter: en økonomisk, en socioøkonomisk samt en åndelig og kul- turel, og de taler sammenfattende om et økologisk sammenbrud.

Vi kan godt kalde dette dommedagsprofeti; det er der mange, der gør, fx alle de menne- sker, der ikke vil tale om disse temaer, her- under en lang række politikere, der ikke vil adressere disse meget alvorlige spørgsmål og udfordringer. Jeg forstår og accepterer denne modstand mod at tale om ulykker,

katastrofer og udslettelse. Det er ubærligt. Men vi bliver nødt til det. Vi er nødt til – med en lang række forskere verden over som kilder og med verdens ungdom som vidner – at erkende, at vi mennesker har bragt jorden ind i en meget farlig og komplet uholdbar situation; det er sket op gennem 1900-tallet, og specielt i løbet af sidste halvdel af det forrige århundrede; det er en voldsom stigning i den ikke-bæredygtige vækst i produktion og økonomi, der fandt sted sammen med en eksplosion i antallet af mennesker på jorden. En forøgelse i antallet af mennesker på kloden med ca. 5 milliarder og en mangedobling af den økonomiske produktion og aktivitet fra slutningen af Anden verdenskrig og til nu. Den kan kort og klart konstateres, at kloden ikke har kunnet tåle denne voldsomme udvikling. Og menneskeheden bliver nødt til at forstå, erkende og handle på denne viden og erkendelse. Faren er, at vi ikke gør dette, og derfor sker der det, som Jürgen Habermas taler om i et interview (Politiken den 17. juli 2016), at *Den tankemæssige horisont skrumper, når der ikke tænkes mere i alternativer*. Alternativer er ikke blot justeringer og korrektioner af det eksisterende

de. Det er helt andre måder at tænke politik, fællesskab, samfund, lederskab og integration på. Det er alternativer, der er behov for. Jeg er enig med Bo Lidegaard, når han i en artikel i Politiken den 22. juli 2017 advarer mod dommedags- og rædselsvisioner. De får os ikke til at handle, siger han, men »snarere til at lukke øjne og øren«. »Vi er som art en optimistisk skabning, og vores utrolige succes skyldes generationers tro på, at de kunne gøre ting, ingen havde gjort før dem«. Det er rigtigt, og mere end nogensinde er der måske behov for, at netop vi, der lever nu, gør det umulige muligt. Der er behov for en indsats i verden, der næsten kun kan forekomme umulig, men som skal gøres mulig, bl.a. gennem, hvad nogen har kaldt planetarisk omsorgsfuldt lederskab. Der kan skrives bøger om alle de oven for nævnte tendenser, der hører det 20. århundrede til, og som fortsætter med fuld – og på nogle områder – stigende styrke og hastighed ind i det 21. århundrede. Menneskeheden består, verden består; der bliver født mennesker og meget går tilsyneladende sin normale gang verden over. Men kun overfladisk betragtet. Betragtet med videnskabens briller er kloden på

mange måder på en kurs, der rettelig bør betegnes en katastrofekurs. Det skal vi efter min mening også tale om og tydeliggøre.

Men der er en anden og på sin vis meget mere interessant og vigtig strømning og dagsorden, som jeg vil sammenfatte under betegnelsen bæredygtighed. Bæredygtighed er allerede blevet et meget benyttet, og derfor også ind imellem et misbrugt begreb. Det bruges om alt, men jeg vil fastholde begrebet her som ét af de vigtigste begreber i verden overhovedet lige nu – og i dette århundrede. Begrebet blev verdenskendt med den såkaldte Brundtland-rapport fra 1987. Vores fælles fremtid hed den, og den blev oversat til en række sprog, herunder dansk. Den introducerede og forklarede begrebet bæredygtighed, og som noget nyt og meget vigtigt indeholdt denne forståelse af bæredygtighed en intergenerational dimension, dvs. et ansvar for de endnu ikke fødte børn. Senere har en lang række forskere, kunstnere, politikere, filosoffer og andre verden over taget begrebet op og behandlet det på mange forskellige måder. Den tidligere nævnte bog, *The Age of Sustainable Development* re-

præsentere én generation af definitioner på bæredygtighed sammenfattet i de tre kendte søjler: en økonomisk, en social inklusions- og en miljømæssig dimension. Med FN's 17 verdensmål, de såkaldte bæredygtighedsmål eller SDG'ere, blev der i virkeligheden i 2015 introduceret en ny og bredere definition på bæredygtighed, nemlig en definition, der handler om alle de temaer og anliggender, der er omfattet af de 17 verdensmål, herunder ulighed, fattigdom, sundhed, fødevarer, vand, byudvikling, partnerskaber, ligestilling, uddannelse, klima, energi, produktion og forbrug m.m.

Med verdensmålene er verden bragt ind i en helt ny situation. Verdensmålene er dette århundredes vigtigste dagsorden. Det er første gang i verdens historie, at der har eksisteret så klart formulerede og brede mål for hele verdens udvikling. Målene er vedtaget af alle verdens lande. Alle lande er forpligtet. Det betyder selvsagt ikke, at alle regeringer, diktatorer og parlamenter i verden fra morgen til aften er optaget af disse mål. Man kunne næsten sige: Tvært imod. Men det forhindrer ikke, at målene er der, og at de bliver udbredt

og formidlet verden over, og at det sker hver dag. Flere og flere civilsamfundsorganisationer, virksomheder, forskere, forfattere, politikere – ikke bare i Danmark, men verden over, taler om, arbejder med og bidrager til udbredelsen af verdensmålene. Og mange regeringer, parlamenter, kommuner, byer og virksomheder verden over arbejder allerede seriøst med tiltag, der skal bidrage til verdensmålenes implementering. Meget tyder på, at vi står med en snebold, der er ved at komme op i både fart og størrelse. Det kan ses og mærkes verden over.

Og det er godt, for det er nødvendigt. Som det fremgår, står vi over for to meget klare fænomener eller tendenser: På den ene side kriser, meget alvorlige hændelser og katastrofer. På den anden side potentialer og store muligheder for forbedringer. Det ser ud, som om vi har ressourcer, viden og ledelseskompetencer nok til, at vi kan dreje udviklingen i verden bort fra den katastrofekurs, som vi nok må erkende, er den rigtige betegnelse for den nuværende kurs, og ind på en mere og mere bæredygtig udviklingsretning, der kan dreje udviklingen på kloden mod meget

bedre vilkår for mange hundrede millioner mennesker. Jeg tror, det er muligt. Jeg er bekymret og samtidig fyldt med håb og tro på noget – meget bedre.

Litteratur

Biggs, R., M. Schlüter & M. L. Schoon (eds.): Principles for Building Resilience. Cambridge University Press. Cambridge 2015.

Bragdon, J. Companies that Mimic Life. Leaders of the Emerging Corporate Renaissance. Greenleaf Publishing. UK. 2016.

Brundtland, Gro Harlem & World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Report of the World Commission on Environment and Development. Oxford University. Oxford 1977.

Capra, F. & Pier L. Louisi: Individ. System. Helhed. Mindspace. København 2016.

Crutzen, Paul: Anthropocene man. Nature, vol. 467, 2010.

Dubos, René & Barbara Ward: Just One World. The Care and Maintenance of a Small Planet. New York, Norton 1972.

Eriksen, Thomas Hylland: Overheating. An anthropology of Accelerated Change. Pluto-Press. London 2016.

Friedman, Thomas L.: Thank you for being late. Allen Lane. UK. 2016.

Greenpeace: Monsterboats – the scourge of the ocean. Stichting Greenpeace Nederland. Amsterdam. Netherlands. 2014.

Gudmand-Høyer, M, S. Raffnsøe og Morten Raffnsøe-Møller (red.): Den humane vending. En antologi. Aarhus Universitetsforlag. Århus 2015.

Gunderson, Lance H., C. R. Allen & C. S. Holling: Foundations of Ecological Resilience. Islands Press. London 2010.

Harari, Yuval Noah: Sapiens. En kort historie om menneskeheden. Lindhardt & Ringhof. København 2015. (Udgivet på israelsk og engelsk i 2011).

Hildebrandt, Steen: Vækst og bæredygtighed. Forlaget Libris. 2. udgave. København 2015.

Hildebrandt, Steen (red.): Bæredygtig global udvikling. Om FN's 17 verdensmål set fra et dansk perspektiv. Jurist- og Økonomforbundets Forlag. København 2016.

Hildebrandt, Steen: Astronautens blik. Jensen & Dahlgaard. København. 2016.

Hildebrandt, Steen og M. Stubberup: Bæredygtig ledelse. Gyldendal. København. 2010.

Korten, David C.: Change the Story. Change the Future. BK. Oakland. 2015.

Rockström, Johan og Mattias Klum: Big World Small Planet. Bokförlaget Max Ström. Stockholm. 2015.

Rockström, Johan og Mattias Klum: The Human Quest. Prospering within Planetary Boundaries. Bokförlaget Langenskjöld. Stockholm 2012.

Sachs, Jeffrey D.: The Age of Sustainable Development. Columbia University Press. 2015.

Scharmer, C. & Katrin Kaufer: Leading from the emerging Future. San Francisco. 2013.

Schumacher, E.: Small is beautiful. Harper. London. 1970.

Wilson, E. O.: Half Earth. Our planet's fight for life. Liverright Publishing Corp., New York. 2016.

World Bank Group: The Sunken Billions Revisited: Progress and Challenges in Global Marine Fisheries. Washington, DC. 2017.

World Economic Forum: The New Plastics Economy. Rethinking the future of plastics. Schweiz. 2016.

Verdensmålene er en vision; et løfte fra verdens ledere til alle mennesker; en universel, integreret og transformativ vision for en bedre verden. Verdensmålene er et budskab om og en vej til mere værdighed for alle mennesker på jorden. Verdensmålene er ikke kun FN's, men alle menneskers mål. Skal verdensmålene blive til virkelighed, skal alle mennesker bidrage. Denne bog er et budskab om alle de muligheder, som verdensmålene repræsenterer.

Steen Hildebrandt

Ph.D., professor og adjungeret professor. Medlem af bestyrelser og tænketanke. Foredragsholder og forfatter til bøger og artikler om ledelse, organisation og samfundsforhold.

shi@steenhildebrandt.dk; www.steenhildebrandt.dk.

ISBN 978-87-616-9234-4



9 788761 692344